

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MARÍLIA CRISTIANE DA MOTA

**ENTRE A INTEGRAÇÃO E A INCLUSÃO: ACESSIBILIDADE E EXPERIÊNCIA
DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
JUDICIÁRIA À LUZ DA RESOLUÇÃO CNJ Nº 401/2021**

**GOIÂNIA,
2026**

MARÍLIA CRISTIANE DA MOTA

**ENTRE A INTEGRAÇÃO E A INCLUSÃO: ACESSIBILIDADE E EXPERIÊNCIA
DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
JUDICIÁRIA À LUZ DA RESOLUÇÃO CNJ Nº 401/2021**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Patrícia Kinast de Camillis.

GOIÂNIA,
2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M917e

Mota, Marília Cristiane da.

Entre a integração e a inclusão : acessibilidade e experiência das pessoas com deficiência na administração pública judiciária à luz da Resolução CNJ nº 401/2021 / Marília Cristiane da Mota. – 2026.

79 f.: il. 30cm.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Acessibilidade e inclusão. 2. Pessoa com deficiência. 3. Administração pública judiciária. 4. Resolução CNJ nº 401/2021. I. Camillis, Patrícia Kinast de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 349.3-056.26

Marília Cristiane da Mota

**ENTRE A INTEGRAÇÃO E A INCLUSÃO: ACESSIBILIDADE E EXPERIÊNCIA
DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
JUDICIÁRIA À LUZ DA RESOLUÇÃO CNJ Nº 401/2021**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração do Centro Universitário Alves Faria
(UNIALFA), como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis

Goiânia, 10 de setembro de 2026

Banca examinadora:

Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis – UNIALFA (Orientadora)

Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes – UNIALFA - Convidado

Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros – UFRJ – Convidado

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, em algum momento de suas trajetórias, tiveram de lutar para que sua voz fosse ouvida, seus direitos reconhecidos e suas diferenças respeitadas.

Às pessoas com deficiência e a todos aqueles que, por diferentes razões, ainda enfrentam barreiras, preconceitos, invisibilidade e exclusão.

Dedico, ainda, esta conquista às mulheres que vivenciam ou vivenciaram relações marcadas pela violência, especialmente aquela que não deixa marcas visíveis: a violência psicológica, a manipulação, o silenciamento e a desvalorização. Àquelas que precisaram reconstruir a própria autoestima, recuperar sua autonomia e reaprender a reconhecer a própria força.

Que nenhuma diferença seja motivo de exclusão. Que nenhuma voz seja silenciada. Que nenhuma forma de violência limite sonhos, liberdade ou futuro. E que incluir seja, acima de tudo, reconhecer no outro o direito de existir, pertencer e ser respeitado.

AGRADECIMENTOS

O encerramento deste trabalho acadêmico simboliza a realização de um significativo projeto pessoal, elaborado com empenho, persistência e a colaboração de diversas pessoas que, de várias formas, ajudaram a tornar este instante viável.

Em primeiro lugar, expresso minha profunda gratidão a Deus, que é minha fonte de força, sabedoria e esperança, por guiar meus passos nesta jornada, me oferecendo saúde, coragem e clareza para enfrentar os desafios que surgiram ao longo do meu percurso acadêmico.

Agradeço profundamente à minha orientadora, Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis, pela sua orientação, confiança, sempre estar à disposição e pelos ensinamentos preciosos que compartilhou durante o processo de desenvolvimento desta pesquisa. Sua dedicação e paciência foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, da qual tenho a honra de fazer parte, pela chance de crescimento na minha carreira e pelo ambiente propício que tornou possível a realização desta pesquisa. Minha gratidão se estende aos meus colegas e a todos os servidores que, de alguma forma, contribuíram com informações, apoio e motivação ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Às minhas filhas, que representam minha principal inspiração para sempre buscar aprendizado e me aprimorar como pessoa e profissional.

Agradeço aos meus amigos que estiveram ao meu lado nas horas felizes e desafiadoras. Sou grata pela sua compreensão, pelo apoio e pela motivação contínua que me ajudaram a seguir em frente mesmo diante das adversidades.

Ao encerrar, expresso minha gratidão a todos que, de diversas maneiras, ajudaram a alcançar este objetivo, seja através de ensinamentos, apoio, estímulo ou palavras motivadoras. Cada ato de cooperação foi fundamental para a finalização deste projeto.

A todos, minha sincera gratidão!

“Existe uma disposição em implementar as normas de acessibilidade e inclusão, todavia, ainda não é uma realidade.”

Verônica Dolzany Andrade de Oliveira (2023).

RESUMO

A acessibilidade e a inclusão das pessoas com deficiência constituem deveres da Administração Pública e dimensões da governança judiciária. Esta pesquisa teve por objetivo compreender como pessoas com deficiência vivenciaram as condições de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, à luz da Resolução CNJ nº 401/2021. Tratou-se de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e objetivos exploratório-descritivos, delimitada como estudo de caso único. As evidências empíricas foram produzidas mediante questionário on-line composto por dez questões abertas e respondido por nove participantes, identificados anonimamente como E1 a E9. As evidências produzidas pelo questionário foram complementadas pela análise documental do Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão do TJGO – ano-base 2025 e do Plano de Ações 2026. A Resolução CNJ nº 401/2021 foi utilizada como parâmetro normativo, e a literatura científica como suporte interpretativo. As respostas foram submetidas à análise de conteúdo, organizada por categorias derivadas do marco teórico e normativo, com atenção aos temas emergentes. Os resultados da pesquisa possuem caráter exploratório, considerando o número limitado de respondentes, não permitindo generalizações para o conjunto da instituição. No grupo de respondentes, as evidências analisadas apontaram a coexistência de avanços pontuais e barreiras persistentes, especialmente relacionadas ao acolhimento, à tempestividade das adaptações, às barreiras sensoriais, comunicacionais e administrativas, à participação em eventos e capacitações, às atitudes capacitistas, às oportunidades profissionais e à segurança dos canais institucionais. A análise também indicou características integracionistas em parte das experiências relatadas, ao mesmo tempo em que foram observadas práticas inclusivas, como apoio atual da gestão, adequação de funções e acesso a recursos e atividades. As experiências favoráveis contrastaram com relatos de dificuldades ambientais, mal-estar na participação e insegurança sobre os canais institucionais. A interpretação dos resultados à luz da Resolução CNJ nº 401/2021 e em diálogo com a literatura científica demonstrou distância entre a previsão normativa e determinadas experiências cotidianas relatadas pelos participantes. As limitações da pesquisa, especialmente o reduzido número de respondentes e a ausência de documentos comparativos de outros Tribunais de Justiça, restringiram o alcance dos resultados e não forneceram dados suficientes para a elaboração de uma proposta de melhorias institucionais, indicando-se a necessidade de estudos posteriores com maior amplitude empírica documental.

Palavras-chave: Administração Pública Judiciária; Pessoas com deficiência; Acessibilidade; Resolução CNJ nº 401/2021.

ABSTRACT

Accessibility and inclusion of people with disabilities constitute duties of the Public Administration and dimensions of judicial governance. This research aimed to understand how people with disabilities experienced the conditions of accessibility, autonomy, participation, and inclusion in the Court of Justice of the State of Goiás, in light of CNJ Resolution No. 401/2021. This was applied research, with a qualitative approach and exploratory-descriptive objectives, designed as a single case study. Empirical evidence was produced through an online questionnaire composed of ten open-ended questions and answered by nine participants, anonymously identified as E1 to E9. The evidence produced by the questionnaire was complemented by the documentary analysis of the Report of Actions of the Permanent Commission on Accessibility and Inclusion of the TJGO – base year 2025 and the 2026 Action Plan. CNJ Resolution No. 401/2021 was used as a normative parameter, and the scientific literature as interpretative support. The responses were subjected to content analysis, organized by categories derived from the theoretical and normative framework, paying attention to emerging themes. The research results are exploratory in nature, considering the limited number of respondents, not allowing generalizations to the institution as a whole. In the group of respondents, the analyzed evidence pointed to the coexistence of specific advances and persistent barriers, especially related to reception, the timeliness of adaptations, sensory, communicational and administrative barriers, participation in events and training, ableist attitudes, professional opportunities, and the security of institutional channels. The analysis also indicated integrationist characteristics in some of the reported experiences, while inclusive practices were observed, such as current management support, adaptation of functions, and access to resources and activities. The favorable experiences contrasted with reports of environmental difficulties, discomfort in participation, and insecurity about institutional channels. The interpretation of the results in light of CNJ Resolution No. 401/2021 and in dialogue with the scientific literature demonstrated a gap between the normative provision and certain daily experiences reported by the participants. The limitations of the research, especially the small number of respondents and the absence of comparative documents from other Courts of Justice, restricted the scope of the results and did not provide sufficient data for the elaboration of a proposal for institutional improvements, indicating the need for further studies with greater empirical and documentary scope.

Keywords: Judicial Public Administration; People with disabilities; Accessibility; CNJ Resolution No. 401/2021.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
LBI	Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015)
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD / PCDs	Pessoa com Deficiência / Pessoas com Deficiência
PLS-Jud	Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
UNIALFA	Centro Universitário Alves Faria
TEA	Transtorno do Espectro Autista
TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de acessibilidade, objetivos e principais exemplos	26
Quadro 2 – Síntese do desenho metodológico da pesquisa.....	41
Quadro 3– Fontes e materiais utilizados no estudo de caso	44
Quadro 4 – Protocolo do levantamento bibliográfico e documental.....	45
Quadro 5– Matriz de categorias de análise	48
Quadro 6– Critérios de interpretação dos achados	50
Quadro 7 – Síntese dos achados do questionário por eixo analítico	59
Quadro 8 – Síntese dos principais dados do Relatório de Ações de Acessibilidade e Inclusão do TJGO – ano-base 2025.....	61
Quadro 9 – Síntese das principais ações previstas no Plano de Ações de Acessibilidade e Inclusão do TJGO – 2026.....	63
Quadro 10 – Articulação entre os dados documentais e os achados do questionário	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA E MODELOS DE COMPREENSÃO DA DEFICIÊNCIA	18
2.2	MARCO NORMATIVO DE PROTEÇÃO E INCLUSÃO	20
2.3	INTEGRAÇÃO, INCLUSÃO E CAPACITISMO INSTITUCIONAL	21
2.4	ACESSIBILIDADE E SUAS DIMENSÕES	24
2.5	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES E GESTÃO INCLUSIVA.....	26
2.6	ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	28
2.7	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA JUDICIÁRIA E ACESSO INCLUSIVO À JUSTIÇA	29
2.8	RESOLUÇÃO CNJ Nº 401/2021 E A ACESSIBILIDADE NO PODER JUDICIÁRIO.....	31
2.9	IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E CAPACIDADE INSTITUCIONAL	32
2.10	GOVERNANÇA, COORDENAÇÃO E PARTICIPAÇÃO	34
2.11	INDICADORES, MONITORAMENTO E APRENDIZAGEM INSTITUCIONAL	36
2.12	ACESSIBILIDADE, RISCOS E SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES	38
2.13	SÍNTESE DO MODELO TEÓRICO-ANALÍTICO	39
3	METODOLOGIA	41
3.1	NATUREZA, ABORDAGEM E FINALIDADE.....	42
3.2	ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO	42

3.3	UNIDADE DE ANÁLISE, CONTEXTO E PARTICIPANTES	43
3.4	FONTES DE EVIDÊNCIA DO ESTUDO DE CASO	43
3.5	LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO E DOCUMENTAL	44
3.6	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	45
3.7	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO	46
3.8	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ORGANIZAÇÃO	46
3.9	ANÁLISE DE CONTEÚDO	47
3.10	CATEGORIAS E CRITÉRIOS DE ANÁLISE.....	49
3.11	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	49
3.12	ARTICULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS.....	49
3.13	RIGOR, ÉTICA E LIMITAÇÕES.....	50
3.14	SÍNTESE DO PERCURSO METODOLÓGICO.....	51
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS E SÍNTESE DO CASO	53
4.2	ACOLHIMENTO, INGRESSO E COMPATIBILIDADE DAS ATIVIDADES	54
4.3	BARREIRAS DE ACESSIBILIDADE E RESPOSTAS INSTITUCIONAIS.....	54
4.4	PARTICIPAÇÃO, AUTONOMIA E ACESSO ÀS ATIVIDADES INSTITUCIONAIS	56
4.5	ATITUDES, PERTENCIMENTO, CAPACITISMO E OPORTUNIDADES PROFISSIONAIS	56
4.6	CANAIS DE COMUNICAÇÃO, ESCUTA E RESPOSTA INSTITUCIONAL	57
4.7	INTEGRAÇÃO E INCLUSÃO: SÍNTESE INTERPRETATIVA DO CASO	58
4.8	ANÁLISE DOCUMENTAL COMPLEMENTAR E ARTICULAÇÃO COM OS RELATOS	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	75

CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO.....	77
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE APLICADO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	78

1 INTRODUÇÃO

A compreensão contemporânea da deficiência desloca o foco de uma condição exclusivamente individual para a interação entre impedimentos e barreiras produzidas pelo ambiente, pelas tecnologias, pelas normas e pelas atitudes. Na Administração Pública, esse enfoque impõe a organização de condições que assegurem autonomia, participação e igualdade de oportunidades, mediante acessibilidade, desenho universal e adaptações razoáveis (Chaves; Raiol, 2022; Siqueira; Kassem, 2022).

A Constituição Federal, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e a Lei nº 13.146/2015 reconhecem as pessoas com deficiência como titulares de direitos e atribuem ao Estado o dever de eliminar barreiras e prevenir discriminações. Esse conjunto normativo alcança o ingresso, a permanência, a formação, a progressão profissional e o acesso aos serviços públicos em condições de igualdade (Brasil, 1988; Brasil, 2009; Brasil, 2015).

No ambiente organizacional, a presença de pessoas com deficiência, por si só, não significa a efetivação da inclusão. O acolhimento, a adequação das atividades, o acesso tempestivo a recursos, a participação em decisões e oportunidades profissionais, bem como o reconhecimento das capacidades, constituem dimensões da experiência institucional que precisam ser examinadas a partir da percepção dos próprios sujeitos (Almeida, 2025; Rodrigues; Bernardino; Moreira, 2022).

Na Administração Pública Judiciária, a acessibilidade deve contemplar simultaneamente os usuários dos serviços de justiça e os trabalhadores que integram os tribunais. A Resolução CNJ nº 401/2021 estabelece diretrizes de gestão, serviços, comunicação, tecnologia, urbanismo, arquitetura e inclusão laboral, exigindo articulação entre planejamento, gestão de pessoas, infraestrutura, tecnologia, capacitação e participação das pessoas com deficiência (CNJ, 2021; Ikeda; Wermuth, 2025).

Apesar da existência de amplo arcabouço normativo, a experiência cotidiana pode revelar distâncias entre direitos formalmente assegurados e práticas efetivamente vivenciadas. Barreiras sensoriais, comunicacionais, tecnológicas, administrativas e atitudinais, demora na provisão de adaptações e insegurança para comunicar necessidades podem permitir a permanência da pessoa com deficiência no ambiente institucional sem, contudo, modificar as condições que restringem sua participação (Oliveira, 2023; Schafhauzer; Silva, 2023; Caldas et al., 2025).

A acessibilidade, no plano teórico, deve ser compreendida para além da eliminação de barreiras físicas, constituindo condição para o exercício de direitos, para a participação social e

para o desenvolvimento da pessoa com deficiência em igualdade de oportunidades. Nessa perspectiva, a acessibilidade assume caráter multidimensional, abrangendo aspectos arquitetônicos, comunicacionais, tecnológicos e atitudinais. Sparemberger e Vitorino (2024) abordam a acessibilidade universal como direito humano e fundamental, evidenciando sua relação com a efetivação de políticas públicas destinadas às pessoas com deficiência. No contexto institucional, a existência formal de normas e recursos de acessibilidade não é suficiente quando permanecem barreiras que dificultam ou restringem a participação efetiva da pessoa com deficiência (Sparemberger; Vitorino, 2024).

A autonomia constitui dimensão igualmente relevante para a compreensão da inclusão. À luz do modelo social da deficiência, as limitações à participação não podem ser atribuídas exclusivamente às características individuais, uma vez que resultam também da interação da pessoa com barreiras presentes no ambiente social e institucional. Siqueira e Kassem (2022) relacionam o modelo social da deficiência à garantia do livre desenvolvimento da pessoa, perspectiva que permite compreender a autonomia como possibilidade de realizar escolhas, tomar decisões e exercer direitos com independência e igualdade de condições. No ambiente de trabalho, essa autonomia está relacionada à existência de condições acessíveis que reduzam a necessidade de auxílio de terceiros e permitam à pessoa com deficiência desempenhar suas atividades e participar da vida institucional de maneira efetiva (Siqueira; Kassem, 2022; Oliveira, 2023).

É nessa distância entre a garantia formal de direitos e sua concretização que se situa a distinção entre integração e inclusão. Na integração, a estrutura institucional permanece predominantemente inalterada e a pessoa precisa ajustar-se às condições existentes; na inclusão, a organização reconhece a diversidade, remove barreiras e modifica processos para assegurar participação autônoma e igualdade de oportunidades (Cardoso; Naves Neto, 2022; Chaves; Raiol, 2022).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A existência de normas, comissões e ações institucionais não permite concluir, isoladamente, que as barreiras foram eliminadas. A inclusão efetiva depende de como as pessoas com deficiência experimentam o acolhimento, as adaptações, os recursos, a participação e as oportunidades profissionais no cotidiano de trabalho (Oliveira, 2023; Almeida, 2025).

Diante disso, formula-se a seguinte questão: como as pessoas com deficiência vivenciam

as condições de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, à luz da Resolução CNJ nº 401/2021?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender as experiências das pessoas com deficiência quanto à acessibilidade, autonomia, participação e inclusão no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, à luz da Resolução CNJ nº 401/2021.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as barreiras, os recursos de acessibilidade, as adaptações e as condições de participação relatadas pelas pessoas com deficiência no contexto estudado;
- Analisar as experiências relatadas em diálogo com os documentos institucionais e com as diretrizes da Resolução CNJ nº 401/2021, distinguindo características de integração e de inclusão.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância social da pesquisa decorre do caráter instrumental da acessibilidade: sem condições materiais, comunicacionais, tecnológicas, administrativas e atitudinais adequadas, direitos reconhecidos formalmente podem permanecer inacessíveis. No Poder Judiciário, as barreiras podem afetar tanto o exercício profissional quanto a qualidade e a legitimidade da Administração Pública Judiciária (Ikeda; Wermuth, 2025). A relevância científica relaciona-se à necessidade de ampliar estudos empíricos sobre a experiência das pessoas com deficiência no serviço público. A literatura evidencia que o cumprimento formal de normas e a presença institucional não eliminam automaticamente barreiras, o que justifica uma investigação capaz de articular o plano normativo, as práticas organizacionais e as percepções dos participantes.

No levantamento bibliográfico realizado para esta pesquisa, foram identificados estudos recentes que abordam diferentes dimensões da acessibilidade e da inclusão, como as experiências de trabalhadores com deficiência no Judiciário (Oliveira, 2023), a acessibilidade digital sob a perspectiva de servidores com deficiência visual (Schafhauzer; Silva, 2023), a

acessibilidade e a inclusão no Poder Judiciário à luz da Resolução CNJ nº 401/2021 (Lourenço, 2025), as normas e práticas de acessibilidade no Poder Judiciário (Keppen, 2025) e as percepções de pessoas com deficiência sobre gestão inclusiva (Almeida, 2025).

Embora esses trabalhos evidenciem o avanço recente da produção científica sobre o tema, seus diferentes recortes também demonstram a pertinência de estudos que articulem as experiências das pessoas com deficiência, as práticas organizacionais, os documentos institucionais e as diretrizes da Resolução CNJ nº 401/2021. A relevância institucional está na possibilidade de compreender as experiências das pessoas com deficiência no âmbito do TJGO, considerando aspectos relacionados ao acolhimento, às adaptações, à participação, aos canais institucionais e às oportunidades profissionais. A análise dessas experiências, em diálogo com os documentos institucionais e com as diretrizes da Resolução CNJ nº 401/2021, pode contribuir para ampliar o conhecimento sobre as condições de acessibilidade e inclusão no contexto estudado, respeitados o caráter exploratório e as limitações da pesquisa (CNJ, 2021; Caldas et al., 2025).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica interligou quatro dimensões de análise: o modelo social da deficiência; o conjunto de direitos e obrigações relacionados à acessibilidade; a inclusão nas organizações da Administração Pública; e a governança particular do Poder Judiciário. Essa conexão possibilitou transformar conceitos teóricos em categorias analíticas utilizadas na interpretação das experiências dos participantes e das evidências documentais. (Chaves; Raiol, 2022; CNJ, 2021). A revisão da literatura foi concentrada em publicações científicas produzidas a partir de 2022 e com acesso integral. Normas anteriores foram mantidas em razão de sua relevância como fontes primárias do referencial jurídico; obras metodológicas pertinentes ao delineamento da pesquisa também foram mantidas (Gil, 2022; Brasil, 2015).

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E MODELOS DE COMPREENSÃO DA DEFICIÊNCIA

As interpretações sobre deficiência impactam significativamente a maneira como governos e organizações identificam questões e desenvolvem respostas institucionais. Abordagens que focam apenas no assistencialismo ou na perspectiva biomédica geralmente atribuem a limitação ao indivíduo, enquanto o modelo social destaca as consequências das barreiras sociais e ambientais que geram exclusão. Essa alteração de visão reflete-se na elaboração de legislações e na obrigação das instituições de garantir a acessibilidade (Chaves; Raiol, 2022; Freitas; Angelucci, 2022).

O modelo biomédico ajudou na elaboração de diagnósticos e na implementação de práticas de reabilitação, porém se revela inadequado quando é utilizado como a única base para entender a participação social. Ao considerar a deficiência apenas como uma alteração funcional, existe o perigo de tornar normais ambientes, processos e padrões de produtividade que foram criados sem levar em conta a variedade humana (Siqueira; Kassem, 2022; Alcantara; Sousa, 2023).

A abordagem social não ignora a presença de limitações físicas; em vez disso, ela transforma a forma como entendemos a situação ao admitir que a desvantagem surge da interação com obstáculos. Assim, dispositivos como rampas, tecnologias de apoio, formas acessíveis de comunicação, *design* inclusivo e alteração nas mentalidades não são vistos como favor, mas sim como elementos essenciais para garantir igualdade e participação (Chaves; Raiol, 2022; Rodrigues; Bernardino; Moreira, 2022).

A perspectiva biopsicossocial que está integrada à legislação brasileira conecta esses

aspectos ao levar em conta barreiras, influências sociais e ambientais, limitações nas atividades e restrições na participação. Na esfera administrativa, isso implica que a avaliação das instituições deve considerar não apenas o número de pessoas com deficiência que fazem parte delas, mas também as condições reais que são disponibilizadas para que possam trabalhar, se comunicar, se locomover e se desenvolver (Brasil, 2015; Alcantara; Sousa, 2023).

A transição do modelo centrado no indivíduo para um modelo social traz implicações para o objeto da avaliação administrativa. Ao invés de se concentrar apenas nas limitações da pessoa, a instituição precisa reconhecer quais obstáculos atrapalham ou bloqueiam a participação e quais ajustes podem ser feitos para superá-los. Essa alteração no enfoque expande a responsabilidade da organização, uma vez que transforma fatores do ambiente, da comunicação e dos processos de trabalho em aspectos que podem ser planejados e ajustados (Freitas; Angelucci, 2022; Siqueira; Kassem, 2022).

A abordagem social facilita a compreensão de que um indivíduo pode ter diferentes níveis de envolvimento dependendo da situação. Um sistema que funcione bem com leitores de tela, uma reunião que utilize ferramentas de comunicação apropriadas ou um processo simplificado podem minimizar limitações que poderiam ser agravadas por soluções uniformes. Dessa forma, a deficiência não é vista como uma característica fixa, mas sim como uma interação que necessita de respostas adaptadas e passíveis de monitoramento (Chaves; Raiol, 2022; Schafhauzer; Silva, 2023).

A perspectiva biopsicossocial demanda dados mais elaborados do que simples registros fundamentados em diagnósticos. Para desenvolver um planejamento efetivo, a organização deve identificar obstáculos, recursos de assistência, necessidades de ajustes e condições para a participação, ao mesmo tempo em que mantém a privacidade e respeita a autodeterminação. A eficácia do registro impacta aquisições, treinamentos, alocação de recursos e análise de resultados, o que torna a coleta de dados um componente essencial da política inclusiva (Brasil, 2015; CNJ, 2025a).

A variedade presente entre as pessoas com deficiência torna inviável a formulação de respostas uniformes. As barreiras e os suportes relacionados a deficiências físicas, visuais, auditivas, intelectuais, psicossociais ou múltiplas podem exigir soluções diversificadas em termos de acessibilidade, tecnologia assistiva, comunicação e organização do trabalho. Uma gestão baseada exclusivamente em soluções padronizadas pode resultar em atendimento superficial e ineficaz, sendo necessário integrar o conceito de desenho universal às adaptações adequadas (Caldas et al., 2025).

2.2 MARCO NORMATIVO DE PROTEÇÃO E INCLUSÃO

A Constituição Brasileira fundamenta a atuação do Estado na promoção da igualdade, da dignidade e na proibição de qualquer forma de discriminação, além de determinar a reserva de cargos no setor público. A Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência foi promulgada pelo Decreto nº 6.949/2009, possuindo equivalência às emendas constitucionais. Esse marco estabeleceu autonomia, participação e acessibilidade como deveres jurídicos relacionados à proteção das pessoas com deficiência (Brasil, 1988; Brasil, 2009).

A Lei Brasileira de Inclusão assegurou o direito à ambiente de trabalho acessível e inclusivo, igualdade de oportunidades, acesso a treinamentos e possibilidade de desenvolvimento profissional, além de vedar práticas discriminatórias nos processos de seleção, permanência e promoção. Assim, o cumprimento de cotas ou a presença formal de pessoas com deficiência não esgotaram as obrigações institucionais relacionadas à inclusão (Brasil, 2015; Sparemberger; Vitorino, 2024).

A legislação deve ser entendida como um conjunto coeso, em que as diretrizes para a entrada, as condições específicas de emprego, a disponibilidade de serviços e a acessibilidade das instituições se inter-relacionam. No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 401/2021 detalha essa responsabilidade e apresenta diretrizes e métricas que possibilitam a conversão das normas em elementos de planejamento e acompanhamento (CNJ, 2021; Ikeda; Wermuth, 2025).

A densidade normativa relacionada ao direito à acessibilidade estabelece obrigações por parte da Administração. É fundamental não discriminar, mas isso não é suficiente se os serviços, ambientes ou tecnologias não forem acessíveis. A efetividade desse direito requer medidas proativas, incluindo a inclusão de requisitos em projetos e processos de contratação, disponibilização de recursos de comunicação, ajustes nos procedimentos e acompanhamento das barreiras que foram detectadas (Sparemberger; Vitorino, 2024).

O desenho universal e a adaptação razoável exercem papéis que se completam. O desenho universal guia a criação de espaços, produtos e serviços acessíveis ao máximo de indivíduos, enquanto a adaptação razoável atende a necessidades específicas que não foram totalmente atendidas pela abordagem geral. No contexto de planejamento institucional, essa relação complementar demanda a eliminação de obstáculos e a capacidade de oferecer respostas personalizadas, acompanhadas de procedimentos bem definidos e decisões embasadas (Brasil, 2015; Lourenço, 2025).

A inclusão do marco legal nos processos administrativos se manifesta em documentos internos, como planos, manuais, fluxos, contratos, anexos de capacitação e relatórios. Cada um

desses documentos tem um valor probatório distinto: um regulamento representa uma formalização institucional; um plano articula compromisso e disponibilização de recursos; um registro de entrega comprova a execução; e um indicador possibilita a mensuração com base em critérios estabelecidos. Esse estudo fez essa distinção entre essas funções para evitar interpretações inadequadas. (Gil, 2022).

A participação das pessoas com deficiência é um conceito que permeia a legislação e serve como um critério de legitimidade nas políticas institucionais. A consulta não deve se restringir ao momento posterior à implementação, quando se avalia a satisfação, mas deve incluir também a identificação de dificuldades, a definição de prioridades e o acompanhamento contínuo. Assim, a formação das estruturas de governança e os métodos formais de consulta se tornam aspectos significativos para a análise (CNJ, 2021; Almeida, 2025).

2.3 INTEGRAÇÃO, INCLUSÃO E CAPACITISMO INSTITUCIONAL

Integração e inclusão correspondem a racionalidades institucionais distintas. A integração admite a pessoa em estruturas preexistentes e transfere a ela parte relevante do esforço de adaptação; a inclusão exige que a organização examine e transforme ambientes, processos, tecnologias e relações para acolher a diversidade desde o planejamento (Cardoso; Naves Neto, 2022; Chaves; Raiol, 2022).

O paradigma integracionista ampliou a circulação de pessoas com deficiência em espaços antes marcados pela separação. Sua insuficiência torna-se visível, porém, quando a permanência depende do esforço individual para suportar padrões organizacionais concebidos sem considerar diferenças funcionais, sensoriais, comunicacionais ou cognitivas (Freitas; Angelucci, 2022; Siqueira; Kassem, 2022).

A inclusão desloca o critério de êxito da presença para a participação efetiva. Não basta ocupar um cargo ou ter acesso físico ao edifício; é necessário poder executar atividades com autonomia, receber informações acessíveis, participar de capacitações e decisões, solicitar adaptações sem exposição indevida e concorrer a oportunidades profissionais em condições equitativas (Brasil, 2015; Almeida, 2025).

Essa distinção permite observar situações híbridas. Uma instituição pode adotar normas inclusivas e, simultaneamente, manter rotinas integracionistas, como respostas apenas reativas, adaptações negociadas caso a caso, dependência da sensibilidade da chefia ou transferência do custo da adequação para o próprio trabalhador (Oliveira, 2023; Rodrigues; Bernardino; Moreira, 2022).

Em termos conceituais, a integração parte da possibilidade de inserção da pessoa com deficiência em uma estrutura que conserva seus padrões gerais de funcionamento. O acesso é admitido, mas a participação tende a depender da capacidade individual de ajustar-se a regras, espaços, tecnologias e formas de comunicação previamente estabelecidos. Por essa razão, a integração pode assegurar presença sem alterar os fatores organizacionais que produzem desigualdade, sobretudo quando os apoios são episódicos, individualizados ou condicionados à iniciativa constante da própria pessoa interessada (Cardoso; Naves Neto, 2022; Freitas; Angelucci, 2022).

A inclusão, por sua vez, baseia-se no reconhecimento de que a diversidade humana deve ser considerada na própria concepção das políticas, dos ambientes e dos processos de trabalho. A responsabilidade pela participação deixa de recair predominantemente sobre a pessoa com deficiência e passa a ser compartilhada pela organização, que deve identificar barreiras, planejar soluções acessíveis e assegurar adaptações razoáveis quando o desenho universal não for suficiente. A mudança não consiste apenas em permitir o ingresso, mas em criar condições para permanência, desenvolvimento e participação em igualdade de oportunidades (Brasil, 2015; Chaves; Raiol, 2022).

A diferença entre os dois conceitos também pode ser observada pelo lugar atribuído à deficiência na decisão administrativa. Na lógica integracionista, a necessidade específica costuma ser tratada como exceção a um padrão considerado normal, o que favorece respostas posteriores ao problema e soluções restritas a cada demanda. Na perspectiva inclusiva, reconhece-se previamente que os trabalhadores apresentam diferentes características e necessidades; por isso, acessibilidade, flexibilidade e participação devem integrar o planejamento, a gestão de pessoas, a aquisição de tecnologias, a capacitação e a avaliação institucional (Siqueira; Kassem, 2022; Almeida, 2025).

No campo laboral, a integração pode ser identificada quando a pessoa com deficiência ocupa formalmente seu posto, mas depende de negociações recorrentes para obter recursos, enfrenta atividades incompatíveis com suas necessidades ou encontra limitações para participar de reuniões, cursos e oportunidades de progressão. A inclusão exige uma atuação mais ampla: acolhimento estruturado, análise das condições de trabalho, disponibilização tempestiva de recursos, canais seguros para apresentação de demandas e acompanhamento dos efeitos das medidas adotadas. Desse modo, a igualdade deixa de ser apenas declarada e passa a orientar práticas verificáveis de gestão (Brasil, 2015; Oliveira, 2023).

A distinção não significa que toda prática institucional possa ser classificada de maneira absoluta. Uma mesma organização pode apresentar avanços inclusivos em acessibilidade

arquitetônica ou tecnológica e, ao mesmo tempo, conservar procedimentos integracionistas na comunicação, na distribuição de atividades ou na avaliação de desempenho. A análise deve, portanto, considerar diferentes dimensões e verificar se as medidas alteram estruturas permanentes ou apenas possibilitam que determinadas pessoas contornem barreiras já existentes. Essa leitura evita que a existência de iniciativas isoladas seja tomada como comprovação suficiente de inclusão organizacional (Schafhauzer; Silva, 2023; Rodrigues; Bernardino; Moreira, 2022; Caldas et al., 2025).

À luz da Resolução CNJ nº 401/2021, a inclusão no Poder Judiciário pressupõe planejamento, participação, monitoramento e atuação articulada em múltiplas dimensões de acessibilidade. A existência de unidades e comissões especializadas constitui elemento relevante, mas sua efetividade depende da capacidade de transformar necessidades identificadas em procedimentos, responsabilidades, recursos e resultados acompanháveis. Nesse sentido, a perspectiva inclusiva aproxima a norma da experiência concreta das pessoas com deficiência, enquanto uma atuação exclusivamente integracionista tende a preservar a estrutura e a responder apenas quando o indivíduo consegue apresentar e sustentar sua demanda (CNJ, 2021; Lourenço, 2025; Ikeda; Wermuth, 2025).

A adaptação razoável possui papel decisivo nessa passagem. Sua concessão tempestiva não configura privilégio, mas medida destinada a assegurar igualdade material quando o desenho universal não responde integralmente a uma necessidade específica. Fluxos incertos, demora, repetição de comprovações e ausência de acompanhamento podem converter um direito em percurso institucional desgastante (Brasil, 2015).

O capacitismo institucional compreende pressupostos, padrões e práticas que tomam determinadas características corporais, sensoriais ou cognitivas como medida universal de competência. Pode manifestar-se em estereótipos explícitos, mas também em critérios aparentemente neutros de produtividade, comunicação, presença e avaliação que produzem desvantagens acumuladas (Rodrigues; Bernardino; Moreira, 2022; Caldas et al., 2025).

Nas relações de trabalho, o capacitismo pode limitar atribuições, reconhecimento e progressão, além de incentivar o ocultamento da deficiência por receio de prejuízos profissionais. A invisibilidade de determinadas deficiências não reduz a obrigação institucional de estabelecer canais seguros, respostas fundamentadas e proteção contra discriminação (Almeida, 2025; Mazaro; Nielsson, 2025).

As barreiras atitudinais também interferem no uso de recursos já disponíveis. Uma tecnologia assistiva pode não ser oferecida, uma capacitação pode ser realizada em ambiente sensorialmente inadequado ou uma adaptação pode depender de sucessivas negociações. Por

isso, acessibilidade física ou tecnológica sem transformação cultural não assegura pertencimento e participação (Schafhauzer; Silva, 2023; Caldas et al., 2025).

A inclusão requer governança permanente, e não apenas campanhas episódicas. Capacitação de gestores e equipes, participação das pessoas com deficiência, procedimentos claros, prazos de resposta e monitoramento das soluções são componentes complementares de uma política capaz de converter princípios em práticas organizacionais (CNJ, 2021; Almeida, 2025). Por sua vez, a participação das pessoas com deficiência na identificação de barreiras e no desenho de soluções reduz o risco de respostas baseadas em suposições. Para que essa participação seja substantiva, deve haver acesso à informação, condições de manifestação e retorno institucional sobre as contribuições apresentadas (CNJ, 2021; Ikeda; Wermuth, 2025).

2.4 ACESSIBILIDADE E SUAS DIMENSÕES

A acessibilidade refere-se à capacidade de acessar e usar, de forma segura e autônoma, ambientes, construções, meios de transporte, informações, comunicações, sistemas, tecnologias e serviços. Sua natureza abrangente impede que as diretrizes institucionais se limitem apenas a intervenções estruturais, embora a parte arquitetônica continue a ser fundamental para a movimentação, permanência e evacuação segura (Brasil, 2015; Lourenço, 2025).

Quanto à acessibilidade na comunicação, esta abrange diferentes formatos, linguagens e ferramentas que possibilitam a recepção e a produção de informações, incluindo Libras, legendas, audiodescrição, linguagem clara e documentos digitais adaptados. No âmbito do sistema judiciário, essas iniciativas impactam no atendimento, em eventos, na compreensão dos procedimentos e na participação nas atividades administrativas e judiciais (CNJ, 2021; Ikeda; Wermuth, 2025).

A acessibilidade em tecnologia exige que sistemas, *sites*, aplicativos e dispositivos estejam alinhados com normas de acessibilidade e tecnologias de suporte. Um estudo realizado com funcionários com deficiência visual no Tribunal de Justiça de Pernambuco revelou a importância do apoio em tecnologia da informação e da visão dos usuários para determinar se o ambiente digital está adaptado de forma adequada (Schafhauzer; Silva, 2023).

As dimensões programáticas, metodológicas e atitudinais englobam normas, fluxos, processos, abordagens de trabalho e interações humanas. Elas mostram que a barreira pode estar presente em uma rotina administrativa que, à primeira vista, parece isenta de parcialidades. Essas dimensões exigem que políticas institucionais considerem, de forma holística, governança, processos, implementação e supervisão. (Rodrigues; Bernardino; Moreira, 2022;

CNJ, 2021).

A acessibilidade em arquitetura abrange aspectos que vão além da simples presença de rampas. É fundamental que rotas acessíveis, sinalizações, áreas de circulação, banheiros, móveis, balcões, elevadores, vagas de estacionamento e sistemas de emergência operem de forma coesa. Medidas isoladas podem criar lacunas que dificultam o uso independente do edifício, o que torna essencial que planos, relatórios, obras e inspeções sejam avaliados de maneira integrada (Brasil, 2015; Lourenço, 2025).

A acessibilidade na comunicação precisa levar em conta vários momentos da interação com o Judiciário, como a procura de informações, agendamentos, acolhimento, atendimentos, audiências, eventos, treinamentos e a comunicação interna. A disponibilização esporádica de um recurso não assegura que ele esteja acessível no momento e local necessários. Assim, a eficácia institucional está ligada aos processos de solicitação, contratação, ativação e avaliação dos recursos disponíveis (CNJ, 2021; Ikeda; Wermuth, 2025).

No contexto digital, é essencial que os critérios de acessibilidade façam parte do processo de desenvolvimento, compra, validação e manutenção de sistemas. Realizar ajustes apenas após receber queixas pode aumentar o tempo de exclusão e elevar os custos. A inclusão de usuários com deficiência e a realização de testes utilizando tecnologias assistivas oferecem dados que avaliações apenas técnicas podem não identificar (Schafhauzer; Silva, 2023; CNJ, 2025a).

A acessibilidade nas metodologias envolve a forma como as atividades e tarefas são estruturadas. A distribuição das responsabilidades, os materiais de treinamento, as ferramentas de avaliação e os métodos de atendimento podem estabelecer obstáculos, mesmo em ambientes que são fisicamente acessíveis. A análise dos métodos demanda atenção à finalidade, aos resultados pretendidos e a opções equivalentes, evitando que a padronização seja usada como uma justificativa automática para exclusões (Brasil, 2015; Almeida, 2025).

Quadro 1 – Tipos de acessibilidade, objetivos e principais exemplos

Tipo de Acessibilidade	Objetivo	Principais Exemplos No Poder Judiciário	Referências
Arquitetônica e urbanística	Garantir acesso, circulação, permanência e evacuação segura, com autonomia e igualdade de condições.	Rotas acessíveis, rampas, sinalização, áreas de circulação, banheiros acessíveis, mobiliário adequado, elevadores, vagas de estacionamento, balcões de atendimento e sistemas de emergência.	Brasil (2015); CNJ (2021); Lourenço (2025).
Comunicacional	Assegurar o recebimento, a produção e a troca de informações em diferentes formatos, linguagens e meios.	Libras, legendas, audiodescrição, linguagem clara, materiais acessíveis, comunicação alternativa, sinalização tátil e visual e documentos adaptados.	CNJ (2021); Ikeda e Wermuth (2025).
Tecnológica	Garantir que sistemas, sites, aplicativos e dispositivos sejam acessíveis e compatíveis com tecnologias assistivas.	Sistemas processuais acessíveis, sites e portais acessíveis, aplicativos, leitores e ampliadores de tela, teclados alternativos e testes com usuários com deficiência.	Schafhauzer e Silva (2023); CNJ (2021).
Metodológica e programática	Assegurar que métodos, rotinas, processos, normas e materiais considerem diferentes necessidades e favoreçam autonomia e participação.	Procedimentos de atendimento, fluxos de trabalho, materiais de treinamento, critérios de avaliação, adaptação de tarefas, adaptações razoáveis e alternativas equivalentes.	Brasil (2015); Almeida (2025); CNJ (2021).
Atitudinal	Promover relações institucionais baseadas no respeito à dignidade, autonomia e participação das pessoas com deficiência.	Capacitação e sensibilização, acolhimento adequado, eliminação de preconceitos e estereótipos, comunicação respeitosa e participação da pessoa com deficiência nas decisões institucionais.	Rodrigues, Bernardino e Moreira (2022); Ikeda e Wermuth (2025).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2015), CNJ (2021), Rodrigues, Bernardino e Moreira (2022), Schafhauzer e Silva (2023), Almeida (2025), Ikeda e Wermuth (2025) e Lourenço (2025).

A compreensão multidimensional da acessibilidade permite sistematizar seus principais tipos, objetivos e formas de manifestação no contexto institucional do Poder Judiciário, conforme sintetizado no Quadro 1.

2.5 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES E GESTÃO INCLUSIVA

A inclusão dentro das organizações abrange aspectos como admissão, recepção,

condições laborais, aprendizado, engajamento, valorização e avanço profissional. Estratégias limitadas ao processo de contratação podem resultar em uma presença sem conexão, caso os métodos, objetivos, tecnologias ou comportamentos permaneçam centrados em um trabalhador idealizado, desconsiderando as deficiências (Brasil, 2015).

A administração inclusiva demanda a escuta e a participação daqueles que são diretamente impactados. Pesquisas qualitativas compiladas por Almeida mostram que melhorias efetivas estão ligadas à valorização das experiências pessoais e à promoção de mudanças culturais promovidas pelos líderes. Essa visão está em concordância com a formação participativa das entidades de acessibilidade estabelecidas para o Judiciário (Almeida, 2025; CNJ, 2021).

A formação é fundamental, mas é importante avaliar seu impacto além da simples contagem de cursos realizados. Deve-se considerar a proporção de grupos estratégicos que receberam a formação, a relevância do material, a continuidade do ensino, a aplicação prática no ambiente de trabalho e a relação com questões reais. Métricas numéricas tornam-se significativas quando analisadas em conjunto com objetivos, público relevante e evidências de transformação institucional (CNJ, 2025b).

A oferta de adaptações apropriadas e de tecnologias de apoio precisa ser acompanhada de diretrizes bem definidas para o processo de solicitação, análise, entrega, manutenção e avaliação. Esse sistema administrativo minimiza a necessidade de ações isoladas e estabelece a acessibilidade como uma habilidade organizacional sustentável (TJGO, 2026a).

A inclusão de pessoas com deficiência deve estar alinhada ao planejamento da recepção e à distribuição de vagas. A adequação não pode ser suposta unicamente com base na função ou no diagnóstico, uma vez que está sujeita às atividades, ao ambiente, às tecnologias e aos recursos de suporte disponíveis. Processos de acolhimento e comunicação ajudam a identificar obstáculos, a planejar adaptações e a minimizar atrasos que impactam o desempenho, a autonomia e o sentido de pertencimento (Brasil, 2015; Almeida, 2025).

A inserção na profissão demanda que todos tenham acesso igualitário à formação, conhecimento e possibilidades de crescimento. A dificuldade em acessar cursos, incompatibilidade de plataformas, viagens sem suporte ou suposições sobre disponibilidade podem gerar desigualdades persistentes. Assim, os indicadores de participação em treinamentos devem ser examinados em conjunto com a acessibilidade do conteúdo, o perfil dos participantes e a conexão entre o aprendizado e a atuação profissional (CNJ, 2021; CNJ, 2025b).

A análise de desempenho e os objetivos de produtividade devem levar em conta as adaptações e as condições realmente oferecidas. A equidade não implica em desconsiderar

obstáculos, mas sim em garantir os recursos necessários para que todos possam realizar suas funções. A presença de diretrizes institucionais, processos de avaliação e documentação das ações pode refletir um nível mais avançado de gestão inclusiva (Brasil, 2015; Oliveira, 2023).

A continuidade também está atrelada à capacidade de ajustar as adaptações conforme o tempo passa. Alterações de local de trabalho, responsabilidades, sistemas ou condições de funcionamento podem fazer com que uma solução que antes era eficaz se torne inadequada. A realização de monitoramentos regulares, a manutenção de equipamentos e a reavaliação das necessidades ajudam a diminuir a interrupção e a necessidade de respostas imediatas (CNJ, 2021; Almeida, 2025).

2.6 ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na gestão pública, a acessibilidade abrange os princípios de legalidade, impessoalidade, eficiência e foco no cidadão. Para que se implementem políticas inclusivas, é necessária uma coordenação entre diferentes setores, uma vez que as barreiras se estendem por áreas como finanças, compras, construção, tecnologia, comunicação, recursos humanos e serviços oferecidos. A governança precisa transformar obrigações legais em capacidades, processos, recursos e sistemas de responsabilização (Brasil, 2015; CNJ, 2021).

O planejamento da instituição precisa definir metas passíveis de verificação e impedir que iniciativas isoladas sejam consideradas como políticas consolidadas. Para alcançar isso, é essencial que planos e relatórios sejam consistentes em relação ao diagnóstico, às ações, aos responsáveis, aos prazos, aos indicadores, às metas e às evidências. A presença desses componentes possibilita avaliar a capacidade de execução e continuidade, mesmo que o resultado final ainda esteja em processo de desenvolvimento (TJGO, 2026a).

A transparência é um elemento tanto metodológico quanto administrativo: registros públicos possibilitam supervisão, aquisição de conhecimento institucional e avaliações ao longo do tempo. Contudo, a análise deve levar em consideração a finalidade de cada tipo de documento, uma vez que um ato normativo indica um dever, um plano reflete uma intenção estruturada, um relatório evidencia a execução de atividades e um indicador apresenta medições segundo parâmetros determinados (Creswell; Creswell, 2021; CNJ, 2025b).

A inovação inclusiva não se resume a adicionar novas funcionalidades, mas envolve a reestruturação de serviços para atender à diversidade de usuários e colaboradores. Ao pensar em soluções acessíveis desde o início, é possível minimizar a necessidade de ajustes posteriores e aumentar a eficácia para diversos grupos, tornando a gestão mais eficiente e promovendo os

direitos fundamentais (Brasil, 2015; Sparemberger; Vitorino, 2024).

A ampla abrangência da acessibilidade requer uma governança capaz de integrar diferentes unidades com capacidades/competências organizacionais variadas. Setores como gestão de pessoas, tecnologia, comunicação, engenharia, contratações, escola judicial e planejamento podem contribuir para a formulação de uma política, mas a falta de integração torna difícil estabelecer prioridades e monitorar os resultados. Comissões e unidades especializadas precisam funcionar como instrumentos de coordenação, sem acumular responsabilidades que são de competência da organização como um todo (CNJ, 2021; Keppen, 2025).

A inclusão de requisitos de acessibilidade nos processos de contratação pode ajudar a evitar a criação de novas barreiras. Documentos como termos de referência, especificações técnicas, critérios de aceitação e acompanhamento contratual devem refletir as necessidades de uso em obrigações que possam ser verificadas. Caso esses aspectos não sejam considerados, a correção posterior pôde depender de aditivos, novas compras ou soluções temporárias, afetando a eficiência e a equidade (Brasil, 2015; Sparemberger; Vitorino, 2024).

O planejamento orçamentário e a definição de prioridades precisam estar conectados ao diagnóstico de obstáculos. A falta de uma dotação específica não impede que medidas sejam implementadas por diversas unidades, mas torna mais difícil perceber o comprometimento institucional e sua continuidade. O planejamento institucional pode especificar os recursos financeiros, humanos, tecnológicos ou contratuais necessários, diferenciando as ações de menor investimento daquelas que exigem um planejamento para múltiplos anos (TJGO, 2026a; CNJ, 2021).

A transparência efetiva demanda a divulgação de informações que vão além de meras listas de ações, incluindo dados que ajudem a entender o propósito, a duração, o público-alvo, os responsáveis, os resultados obtidos e as limitações enfrentadas. Relatórios bem elaborados promovem a prestação de contas, possibilitam comparações entre períodos e estimulam o aprendizado na gestão (CNJ, 2025b).

2.7 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA JUDICIÁRIA E ACESSO INCLUSIVO À JUSTIÇA

A gestão da Administração Pública Judiciária envolve a coordenação de recursos, estruturas e procedimentos que sustentam a atividade jurisdicional. Dentro desse contexto, a acessibilidade e a inclusão não são questões secundárias: influenciam a legitimidade das instituições, a qualidade do atendimento, a participação nos processos e as condições laborais

de juízes, servidores, colaboradores e usuários (Ikeda; Wermuth, 2025; CNJ, 2025a).

A obtenção de justiça implica a capacidade efetiva de entender informações, mover-se de forma independente, utilizar plataformas digitais e participar de eventos em formatos que sejam acessíveis. Obstáculos na comunicação ou na tecnologia podem limitar o exercício de direitos, mesmo quando os serviços estão disponíveis oficialmente, o que demanda uma resposta integrada entre setores essenciais e administrativos (Lourenço, 2025; Schafhauzer; Silva, 2023).

A vivência de diferentes entidades do Poder Judiciário demonstra que a efetivação da acessibilidade demanda uma conexão entre diretrizes internas, prioridades de atendimento, recrutamento e capacitação de funcionários, modificações nos serviços e a participação ativa de pessoas com deficiência na elaboração e supervisão das políticas institucionais (Keppen, 2025). No âmbito da Justiça Eleitoral, uma investigação acerca das ações do TRE-PR nas eleições de 2024 revelou a importância de unir dados numéricos e evidências qualitativas para analisar a participação, o impacto e a eficiência das ações voltadas à inclusão. Essa vivência confirma que os indicadores administrativos devem ser considerados em conjunto com a elaboração e a implementação das iniciativas institucionais (Fogaça; Tomio; Kanayama, 2025).

A produção acadêmica referente a profissionais com deficiência no setor judiciário indica uma regulamentação favorável à inclusão, mas revela que a implementação efetiva ainda necessita de progresso. Essa realidade sustenta a necessidade de pesquisas institucionais específicas, que possam identificar as iniciativas em andamento, setores que ainda estão em desenvolvimento e áreas onde as evidências são insuficientes (Oliveira, 2023).

A avaliação nacional realizada pelo CNJ apresenta uma base atual para entender o panorama geral e analisar a situação do TJGO sem tratá-lo como uma classificação isolada. As informações nacionais podem funcionar como contexto para compreender realidades locais, sem substituir a análise das experiências e das condições específicas de cada tribunal. (CNJ, 2024; CNJ, 2025a).

O sistema do Poder Judiciário integra a independência administrativa dos tribunais com orientações nacionais fornecidas pelo CNJ. Essa configuração permite que se faça ajustes conforme a realidade local, ao mesmo tempo em que demanda a implementação de ferramentas compartilhadas de supervisão, assegurando que as diretrizes sejam monitoradas em nível nacional. A avaliação do TJGO deve levar em conta tanto o referencial nacional quanto a estrutura interna das atribuições, sem assumir uma homogeneidade total entre os tribunais (CNJ, 2021; Keppen, 2025).

A acessibilidade ao sistema judiciário abrange tanto os meios físicos quanto os virtuais.

A digitalização tem o potencial de diminuir viagens e aumentar a disponibilidade, mas também pode resultar em exclusão se *sites*, documentos ou sistemas não forem adequados às tecnologias assistivas. A modernização digital precisa ser acompanhada de testes, suporte, opções de atendimento e avaliação da experiência de usuários com distintas necessidades (Schafhauzer; Silva, 2023; Ikeda; Wermuth, 2025).

A inclusão dos colaboradores e a acessibilidade voltada ao público externo utilizam recursos e habilidades semelhantes, mas não são equivalentes. Funcionários precisam de condições constantes para o trabalho, crescimento e envolvimento. Por outro lado, os usuários podem solicitar recursos em momentos determinados durante o atendimento ou o processo. Os planos institucionais precisam levar em conta esses grupos e garantir que os resultados alcançados em uma área não sejam usados para supor a abrangência da outra (Oliveira, 2023; CNJ, 2025a).

Estudos recentes mostram que iniciativas voltadas para a inclusão podem adotar diversas abordagens, como a participação de indivíduos com deficiência em processos eleitorais, a adequação de espaços, a atualização de regras internas e a melhoria no atendimento. A variedade de ações evidencia a importância de analisar objetivos, abrangência, permanência e comprovação de resultados, em vez de se basear somente no número de ações como um indicativo de execução (Fogaça; Tomio; Kanayama, 2025; Keppen, 2025).

2.8 RESOLUÇÃO CNJ Nº 401/2021 E A ACESSIBILIDADE NO PODER JUDICIÁRIO

A Resolução CNJ nº 401/2021 foi utilizada como parâmetro normativo para interpretar as ações registradas e as experiências relatadas, sem classificar o TJGO por graus de conformidade. A norma estabelece conceitos, diretrizes de acessibilidade, estruturas de governança, formação e acompanhamento. Prevê unidade de acessibilidade e inclusão e comissão permanente com funções complementares: a unidade atua no planejamento, no apoio às demandas, na formação, no acompanhamento e na produção de informações, enquanto a comissão orienta e acompanha as iniciativas e participa da apreciação dos planos e relatórios. Essa estrutura permite examinar institucionalização, coordenação e prestação de contas no âmbito judiciário (CNJ, 2021).

Os indicadores apresentados incluem áreas como gestão, serviços, comunicação, tecnologia, urbanismo e arquitetura, bem como a formação e a inclusão de pessoas com deficiência nas equipes. O estudo examinou o significado de cada indicador antes de analisar os dados, uma vez que valores absolutos, taxas e números de iniciativas tem implicações

diferentes (CNJ, 2025b).

No TJGO, o site oficial da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão concentra planos, relatórios e atos relacionados à política institucional. Entre os documentos recentes, o Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão – ano-base 2025 registra ações e desafios do período, enquanto o Plano de Ações 2026 apresenta medidas, metas e continuidade previstas para o exercício seguinte (TJGO, 2026a; 2026b).

A unidade de acessibilidade e a comissão permanente desempenham papéis complementares na implementação, na articulação e na orientação estratégica. A eficácia desse modelo depende de habilidades bem definidas, disponibilidade de recursos, frequência das reuniões, encaminhamentos e resposta das unidades encarregadas. Documentos que estabelecem e definem a composição evidenciam uma estrutura formal, enquanto planos, atas e relatórios podem indicar o funcionamento e a habilidade de coordenação (CNJ, 2021; Keppen, 2025).

2.9 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E CAPACIDADE INSTITUCIONAL

A execução de políticas públicas refere-se ao procedimento em que metas e diretrizes são transformadas em estruturas organizacionais, escolhas, alocação de recursos e entregas efetivas. Dentro de um tribunal, esse procedimento envolve a interpretação da legislação federal, a normatização interna, a atribuição de responsabilidades, a inclusão no planejamento e a realização por equipes com habilidades específicas. A análise de documentos pode contribuir para compreender como as diretrizes normativas são incorporadas às estruturas, aos processos e às ações institucionais, sem que isso implique classificação formal do grau de implementação da norma (CNJ, 2021; Gil, 2022).

A capacidade institucional pode ser vista como a junção de autoridade, indivíduos, saberes, recursos, procedimentos e informações essenciais para implementar uma política. Uma unidade que foi criada formalmente pode ter sua capacidade restrita se não contar com uma equipe, integração ou acesso às informações necessárias. Em contrapartida, atividades que estão dispersas entre várias áreas podem demonstrar uma capacidade significativa quando existe coordenação, definição de responsabilidades e sistemas de monitoramento (Keppen, 2025).

A capacidade normativa diz respeito à presença de atos que estabeleçam atribuições, processos e direitos de forma clara e precisa. A avaliação não se restringe a observar se o tribunal replicou o conteúdo da Resolução, mas busca entender se os instrumentos internos proporcionam condições necessárias para a tomada de decisões e a execução das ações. Normas

que carecem de fluxo, responsabilidade ou mecanismos de monitoramento podem indicar uma adoção incompleta da diretriz no âmbito administrativo (CNJ, 2021; Lourenço, 2025).

A competência informacional refere-se à geração, combinação e aplicação de informações para a tomada de decisões e o acompanhamento de ações. Registros, listagens de obstáculos, anotações de pedidos, resultados de treinamentos e métricas podem auxiliar na definição de prioridades quando são claros, têm frequência estabelecida e um responsável designado. Informações fragmentadas ou sem conexão diminuem a capacidade de reconhecer necessidades e de avaliar a continuidade, mesmo na presença de iniciativas importantes (CNJ, 2025a; CNJ, 2025b).

A habilidade de se relacionar surge da demanda por colaboração entre setores e da inclusão dos grupos impactados. A acessibilidade permeia diferentes estruturas administrativas, cada uma com suas próprias linguagens, prioridades e recursos; por essa razão, sua efetivação está condicionada à existência de meios de articulação e encaminhamento. Grupos de trabalho, encontros, estratégias coletivas e processos de resposta podem servir como indicativos dessa habilidade de coordenação (CNJ, 2021; Almeida, 2025).

A continuidade representa uma camada extra da capacidade institucional. Atividades que dependem de indivíduos particulares ou de ações pontuais podem ser afetadas por alterações na administração, na equipe ou nas prioridades. A inserção em estratégias, regulamentações, práticas e ferramentas de monitoramento costuma ajudar a mitigar essa fragilidade, embora não assegure, por si só, a eficácia. O acompanhamento ao longo do tempo pode fornecer indícios de institucionalização e continuidade das ações. (TJGO, 2026a; TJGO, 2026a).

Diferentes limitações institucionais exigem respostas distintas. Fragilidades normativas, informacionais, tecnológicas ou de coordenação não devem receber soluções padronizadas; a medida proposta precisa guardar relação com a natureza da barreira identificada e com a capacidade institucional necessária para enfrentá-la (Gil, 2022; CNJ, 2021). A aplicação também foi afetada pelo nível de detalhamento das diretrizes. Instrumentos que estabelecem estrutura, competências ou indicadores podem ser transformados em critérios documentais mais claros; enquanto princípios abrangentes demandam interpretação e ajuste ao contexto. A interpretação deve ser explicitada, evitando tratar opções administrativas específicas como se constituíssem a única forma possível de cumprir a norma. (CNJ, 2021; Gil, 2022).

A discricionariedade na administração não isenta a obrigação de justificar as decisões. A seleção entre as opções de acessibilidade deve levar em conta o direito em questão, os obstáculos presentes, a viabilidade da solução e a disponibilidade de recursos. Registros que

contemplem diagnósticos, critérios e decisões ajudam a entender a lógica da execução e diminuam a necessidade de interpretações retroativas (Brasil, 2015; Keppen, 2025).

A consistência interna da política esteve relacionada à harmonia entre os vários instrumentos utilizados. Documentos, planos, relatórios e métricas gerados por diferentes setores podem empregar terminologias ou enfoques variados. A leitura desses instrumentos deve reconhecer semelhanças e divergências e preservar a origem de cada conclusão. (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2022).

A documentação relacionada à análise desempenha dois papéis importantes, incluindo a oferta de dados para a accountability e a manutenção da memória organizacional. Registros bem mantidos ajudam as novas gestões a entenderem as escolhas feitas, monitorarem questões pendentes e a não precisarem reavaliar diagnósticos anteriores. Propostas de aprimoramento podem incluir medidas de organização documental quando a ausência de informações comprometer o acompanhamento da política. (CNJ, 2025b; TJGO, 2026a).

2.10 GOVERNANÇA, COORDENAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

A governança institucional determina como prioridades são definidas. No campo da acessibilidade, estruturas coletivas, planos e relatórios podem apoiar a articulação entre estratégia, execução e acompanhamento (CNJ, 2021; Keppen, 2025). A coordenação horizontal se dá entre setores administrativos que devem colaborar para alcançar um mesmo objetivo. Por exemplo, a modificação de um local de trabalho pode englobar áreas como gestão de pessoas, saúde, tecnologia, aquisições e infraestrutura. A falta de fluxo de informações compartilhado pode resultar em atrasos, duplicação de pedidos e extravio de dados. A criação de documentos que estabelecem pontos de acesso, prazos e atribuições pode evidenciar um nível mais avançado de coordenação (Brasil, 2015; CNJ, 2021). A coordenação vertical integra as decisões estratégicas, a administração tática e a implementação operacional. A validação de uma diretriz deve ser comunicada às unidades responsáveis pela contratação, desenvolvimento de sistemas, execução de obras, organização de eventos e atendimento ao público. Por outro lado, as questões operacionais precisam ser reportadas às instâncias que tomam decisões, visando a reavaliação de prioridades e alocação de recursos. Esse fluxo pode ser identificado em encaminhamentos, deliberações e relatórios (CNJ, 2021; TJGO, 2026b).

A inclusão de pessoas com deficiência oferece uma compreensão específica sobre obstáculos que podem passar despercebidos pelos administradores. Essa colaboração é particularmente importante em ambientes digitais, na comunicação e na estruturação do

trabalho, onde a conformidade oficial pode não corresponder à vivência prática. É essencial que a participação aconteça em condições que garantam a acessibilidade e que haja um feedback institucional em relação às sugestões apresentadas (Almeida, 2025; Schafhauzer; Silva, 2023). A presença de pessoas representativas nas instâncias de decisão não dispensa a implementação de métodos mais abrangentes de diálogo. Indivíduos com diversas deficiências, profissões e ambientes de trabalho podem enfrentar desafios variados. Avaliações, identificações de necessidades, meios de comunicação constantes e análises com usuários podem enriquecer o trabalho da comissão, desde que suas conclusões sejam documentadas e aplicadas no processo de planejamento (CNJ, 2025a).

A responsabilidade na apresentação das contas é uma parte fundamental da governança, já que possibilita mostrar o que foi previsto, realizado e obtido. Os relatórios devem destacar não apenas os êxitos, mas também as dificuldades enfrentadas, ajustes feitos e ações corretivas implementadas. Ser transparente sobre os desafios não equivale a um sinal de fracasso da política; pelo contrário, pode evidenciar uma habilidade de aprendizado e um compromisso com a melhoria constante (CNJ, 2025b; Gil, 2022).

A vivência em governança de distintas pautas do Poder Judiciário revela que orientações nacionais podem incentivar a criação de estruturas e planos em nível local, mas a sua implementação requer um processo de institucionalização e monitoramento. Apesar de a sustentabilidade ter uma finalidade distinta da acessibilidade, os estudos referentes aos tribunais estaduais ressaltam a importância da conexão entre as diretrizes do CNJ, as unidades especializadas e o planejamento institucional (Reis; Rocha, 2025).

A qualidade da governança não deve ser inferida a partir de um único documento. Sua compreensão requer observar, de forma articulada, estrutura, competências, planejamento, fluxos, participação, acompanhamento e informações produzidas, evitando confundir a criação formal de uma instância com a coordenação efetivamente desenvolvida (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2022).

A liderança nas instituições desempenha um papel relevante no que se refere à incorporação da acessibilidade nas pautas prioritárias e na mobilização das diferentes unidades. Apoios formais que não são acompanhados podem resultar em impactos restritos, ao passo que decisões que envolvem responsáveis, prazos e supervisão geralmente geram uma eficácia operacional mais significativa. Documentos como atas, aprovações e encaminhamentos podem evidenciar a forma como a liderança se manifesta dentro do processo administrativo (CNJ, 2021; TJGO, 2026b). A diversidade e a inovação têm uma importância significativa na gestão da Administração Pública Judiciária. Contextos variados expandem as visões sobre desafios e

diminuem a probabilidade de se desenvolver soluções para um usuário genérico e uniforme. A participação de pessoas com deficiência nos processos inovadores promove a criação de soluções acessíveis desde o início, impulsionando a transformação organizacional e o valor público (Mayer, 2022; Almeida, 2025).

A comunicação clara desempenha um papel importante na governança, pois facilita a compreensão de decisões, direitos e procedimentos. No âmbito judicial, a utilização de uma linguagem acessível e elementos visuais pode minimizar obstáculos à informação. A eficácia das inovações na comunicação deve ser analisada com base na sua habilidade de aumentar a compreensão e o acesso, e não apenas em sua aparência (Salles; Miranda; Gomes, 2022; Ikeda; Wermuth, 2025). Conflitos de prioridade podem surgir quando diversas unidades competem por recursos ou apresentam cronogramas que não se alinham. A governança precisa proporcionar uma plataforma para tomar decisões, documentar razões e reestruturar dependências. A presença de pendências não implica, de forma alguma, falta de ação, mas sua continuidade sem um responsável, um prazo definido ou um tratamento adequado pode evidenciar fraqueza na coordenação (TJGO, 2026a).

2.11 INDICADORES, MONITORAMENTO E APRENDIZAGEM INSTITUCIONAL

Indicadores refletem elementos específicos da realidade por meio de métricas passíveis de monitoramento ao longo do tempo. A sua elaboração parte de uma indagação gerencial: qual informação se deseja obter para tomar decisões, fazer ajustes ou prestar contas. No contexto da acessibilidade, esses indicadores podem revelar informações sobre estrutura, atividades, abrangência ou resultados, embora nenhum consiga abranger, de forma isolada, toda a política. A análise deve levar em conta o limite da medida e evitar deduções que extrapolem o que os dados realmente permitem (CNJ, 2025b).

Os indicadores de insumo refletem os recursos ou condições utilizadas; os indicadores de processo documentam as atividades realizadas; os indicadores de produto avaliam as entregas efetuadas; e os indicadores de resultado visam identificar as mudanças ocorridas. Por exemplo, a quantidade de treinamentos oferecidos não é a mesma que a porcentagem de pessoas capacitadas ou as alterações verificadas na qualidade do atendimento. A distinção entre esses tipos de indicador ajuda a evitar confusões entre esforço realizado, entrega produzida e resultado alcançado. (CNJ, 2021).

A frequência de monitoramento deve ser apropriada ao fenômeno que está sendo observado. Algumas métricas podem ser revisadas de forma contínua, enquanto outras exigem

um levantamento anual, inspeção ou finalização de projeto. Uma cobrança que ocorra com demasiada frequência pode gerar um aumento de trabalho sem trazer informações relevantes; por outro lado, uma frequência muito baixa pode atrasar intervenções necessárias. Por isso, o planejamento deve especificar uma periodicidade de acompanhamento compatível com cada ação e indicador. (TJGO, 2026a).

A credibilidade do indicador está ligada à consistência do conceito e à rastreabilidade dos dados coletados. Quando várias unidades fornecem informações, diretrizes e validações padronizadas ajudam a minimizar interpretações variadas. A documentação, que incluiu a fonte, o responsável e a data, possibilita identificar discrepâncias e entender alterações futuras, reforçando a aplicação gerencial das informações (CNJ, 2025a; CNJ, 2025b).

O acompanhamento gera valor ao se traduzir em decisões ou em novos aprendizados. Coletar informações sem analisar desvios, obstáculos e ações pode fazer com que os indicadores se tornem meramente um requisito burocrático, sem conexão com a administração. A realização de reuniões de monitoramento, a documentação de ações corretivas e a reavaliação de metas evidenciam a aplicação prática dos dados na gestão das políticas (TJGO, 2026a; 2026b).

Pesquisas no sistema judiciário mostram que a combinação entre dados institucionais e a perspectiva dos usuários amplia a compreensão das condições de acessibilidade (Fogaça; Tomio; Kanayama, 2025; Gil, 2022). A eficácia de um objetivo está ligada à sua relação com o indicador e à linha inicial. As metas de atividade podem ser úteis para a implementação de um novo processo, mas precisam se transformar em métricas de abrangência ou resultados assim que a coleta de dados estiver consolidada. O plano pode sugerir essa transição, evitando a exigência de indicadores complexos antes da organização das informações fundamentais (CNJ, 2025b).

A segmentação dos dados possibilita identificar variações que podem permanecer ocultas em resultados gerais, considerando grupos, unidades ou categorias de barreira. Em grupos pequenos, porém, a análise deve observar a proteção das informações e o risco de identificação indireta, conciliando utilidade analítica e confidencialidade (CNJ, 2025a). Os painéis de gerenciamento podem tornar a visualização mais simples, mas não podem substituir as definições e os registros originais. Uma apresentação que seja fácil de entender deve manter dados sobre o período, a origem, os filtros e as atualizações. Ademais, o painel em si deve garantir a acessibilidade digital, para que esse recurso de transparência não estabeleça uma nova barreira (Schafhauzer; Silva, 2023).

A análise da falta de variação varia conforme o tipo de indicador utilizado. Um valor constante pode indicar que a manutenção está em um nível aceitável, pode sinalizar estagnação

ou ainda pode refletir o limite da métrica aplicada. A interpretação deve relacionar o valor observado à meta, ao contexto e às evidências disponíveis antes de atribuir significado ao desempenho. (Creswell; Creswell, 2021; CNJ, 2025b).

2.12 ACESSIBILIDADE, RISCOS E SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES

A elaboração do planejamento para acessibilidade deve começar com um diagnóstico e definir uma conexão evidente entre o problema, os objetivos e as ações necessárias. Se uma atividade for escolhida antes de identificar o problema, isso pode resultar em entregas sem impacto significativo. Essa lógica favorece a formulação de propostas de aprimoramento diretamente relacionadas às barreiras e necessidades identificadas. (Gil, 2022; TJGO, 2026a).

A definição de prioridades foi considerada essencial, pois há limitações em recursos e na capacidade de implementação. Critérios claros ajudam a justificar a escolha das barreiras que devem ser abordadas com mais urgência. Elementos como gravidade, extensão, urgência, obrigações legais, interdependências e viabilidade podem ser considerados, garantindo que as situações que comprometem o acesso, a autonomia ou a segurança tenham uma prioridade superior (CNJ, 2021).

A administração de riscos ajuda a prever situações que podem atrapalhar a entrega. Exemplos de riscos administrativos incluem limitações orçamentárias, necessidade de contratação, falta de acesso a dados, desajuste tecnológico e pouca adesão. Cada risco significativo deve ser monitorado com uma resposta preventiva ou corretiva designada, além de um responsável e um método de acompanhamento (TJGO, 2026a; Gil, 2022).

A ordem das atividades deveria levar em conta as interdependências. Não é viável definir um objetivo preciso sem uma análise ou um ponto de partida, assim como não se pode avaliar um sistema sem critérios e testes estabelecidos. O planejamento pode estruturar as entregas em períodos curtos, médios e longos, diferenciando ações preparatórias, a execução principal e o acompanhamento (CNJ, 2021).

A viabilidade a longo prazo de uma ação está ligada à sua integração nos costumes diários. Iniciativas de curto prazo podem ser eficazes para experimentar soluções, no entanto, é fundamental designar alguém para garantir a continuidade, a manutenção e as atualizações necessárias. Tecnologias assistivas, por exemplo, requerem suporte contínuo e compatibilidade; treinamentos necessitam de novas atualizações e devem ser oferecidos a novos membros (Schafhauzer; Silva, 2023).

A análise do custo da acessibilidade não deve ser vista apenas como um gasto extra. A

existência de barreiras pode ocasionar retrabalho, atrasos, necessidade de atendimento especial e diminuição da participação. Implementar soluções desde o início do projeto geralmente resulta em menos correções futuras e maior funcionalidade. O planejamento deveria identificar os recursos essenciais, evitando estimativas financeiras que não possuam respaldo documental (Brasil, 2015; Sparemberger; Vitorino, 2024).

A avaliação regular possibilita a inclusão de novas limitações, modificações nas normas e resultados das análises de desempenho. Um plano deve guiar a implementação e, simultaneamente, manter a habilidade de adaptação adequada. Alterações em prazos, responsáveis ou objetivos devem ser documentadas para que a flexibilidade não resulte na perda de responsabilidades ou da memória institucional (TJGO, 2026a; Gil, 2022).

O portfólio de ações precisa mesclar respostas rápidas com transformações a longo prazo. Ações imediatas podem ajudar a eliminar obstáculos urgentes, enquanto iniciativas em infraestrutura ou tecnologia exigem um planejamento mais extenso. A definição de prioridades não deve ignorar as mudanças estruturais devido ao tempo necessário para sua implementação, mas sim estruturá-las em etapas que possibilitem monitorar o progresso (CNJ, 2021).

A especificidade da ação afeta sua capacidade de governança. Ações que são muito abrangentes tornam desafiadora a atribuição de responsabilidades e a avaliação de resultados, enquanto ações excessivamente divididas podem resultar em um controle burocrático e desvio de foco. Propostas técnicas devem priorizar intervenções com entregas relevantes, responsabilidades identificáveis e possibilidade de acompanhamento em prazo definido. (Gil, 2022; TJGO, 2026a).

A viabilização da mudança deve estar alinhada a modificações em processos, sistemas ou comportamentos. A comunicação eficaz, o treinamento, o suporte e o envolvimento dos usuários ajudam a diminuir a resistência e a detectar dificuldades durante a implementação. Em abordagens inclusivas, a validação com indivíduos que necessitam de recursos de acessibilidade é uma parte fundamental do desenvolvimento, e não apenas uma fase final (Mayer, 2022; Schafhauzer; Silva, 2023).

2.13 SÍNTESE DO MODELO TEÓRICO-ANALÍTICO

O modelo teórico-analítico adotado nesta pesquisa articulou os direitos das pessoas com deficiência, o modelo social da deficiência, as diferentes formas de barreiras, a acessibilidade, a inclusão e a atuação institucional da Administração Pública. A compreensão contemporânea da deficiência desloca o enfoque exclusivamente individual para a interação entre

impedimentos e barreiras existentes no ambiente, reconhecendo que as condições sociais, organizacionais, comunicacionais, tecnológicas, arquitetônicas e atitudinais podem restringir a participação e a autonomia das pessoas com deficiência (Cardoso; Naves Neto, 2022).

A acessibilidade foi compreendida de forma ampla, abrangendo não apenas a dimensão arquitetônica, mas também aspectos comunicacionais, tecnológicos, informacionais, atitudinais e organizacionais. A eliminação de barreiras e a garantia de condições de participação em igualdade de oportunidades constituem pressupostos para a efetivação dos direitos das pessoas com deficiência e para a construção de ambientes institucionais inclusivos (Brasil, 2015).

A Resolução CNJ nº 401/2021 constituiu o principal parâmetro normativo para a interpretação das condições de acessibilidade e inclusão no âmbito do Poder Judiciário, ao estabelecer diretrizes relacionadas à gestão da acessibilidade e inclusão, à eliminação de barreiras, à adaptação razoável, à participação das pessoas com deficiência e ao acompanhamento das ações institucionais (CNJ, 2021). Sua utilização nesta pesquisa, entretanto, não teve por finalidade produzir uma classificação binária de cumprimento ou descumprimento pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, mas fornecer parâmetros para a interpretação das experiências relatadas e das ações institucionalmente registradas.

O modelo analítico considerou, ainda, que a existência de normas, estruturas administrativas, comissões, planos e ações institucionais constitui elemento relevante para a promoção da acessibilidade, mas não é suficiente, isoladamente, para demonstrar a efetividade da inclusão. A inclusão pressupõe que a instituição reconheça a diversidade e promova mudanças nas condições organizacionais, nos processos e nas práticas de trabalho, em vez de atribuir predominantemente à própria pessoa com deficiência a responsabilidade por sua adaptação ao ambiente existente (Cardoso; Naves Neto, 2022; Chaves; Raiol, 2022).

A distinção entre integração e inclusão orientou a interpretação dos resultados e foram considerados situações em que o indivíduo precisou se ajustar essencialmente às condições existentes, bem como analisadas as experiências em que a instituição modificou suas funções e os colocou em outras atividades, ambientes ou demonstrou diferentes formas de apoio. O uso dessas categorias preservou a diversidade das experiências e a delimitação exploratória do estudo, sem atribuir classificação única ao Tribunal.

3 METODOLOGIA

O percurso metodológico foi organizado para assegurar correspondência entre problema, objetivos, fontes e análise. O estudo articulou as evidências produzidas pelo questionário on-line com a análise documental complementar do Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão do TJGO – ano-base 2025 e do Plano de Ações 2026. A Resolução CNJ nº 401/2021 foi utilizada como parâmetro normativo, e a literatura científica como suporte teórico-interpretativo, preservando-se a função específica de cada material e a distinção entre evidência empírica, contexto documental, parâmetro normativo e interpretação teórica (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2022).

Quadro 2 – Síntese do desenho metodológico da pesquisa

Elemento	Definição metodológica
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Objetivos	Exploratórios e descritivos
Estratégia	Estudo de caso único
Produção de evidências empíricas	Questionário <i>on-line</i> com dez questões abertas e análise documental complementar
Unidade de análise	Experiências de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão de pessoas com deficiência no TJGO
Recorte empírico	Contexto contemporâneo do TJGO; participantes recrutados por meio de convite em grupo de WhatsApp e adesão voluntária
Fontes	Questionário <i>on-line</i> ; Relatório de Ações ano-base 2025; Plano de Ações 2026
Técnica	Análise de conteúdo das respostas e articulação com evidências documentais
Participantes	Nove respondentes, identificados anonimamente como E1 a E9
Resultado obtido	Diagnóstico exploratório do caso estudado, considerando as experiências relatadas pelos participantes em diálogo com as evidências documentais e a Resolução CNJ nº 401/2021

Fonte: elaboração da autora, com base em Gil (2022).

O primeiro objetivo específico foi atendido pelas narrativas produzidas no questionário e o segundo, pela análise das experiências em articulação com as evidências documentais, utilizando a Resolução CNJ nº 401/2021 como parâmetro normativo (Gil, 2022; CNJ, 2021).

3.1 NATUREZA, ABORDAGEM E FINALIDADE

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, por produzir conhecimento voltado à compreensão de uma realidade institucional concreta. Quanto aos objetivos, apresenta caráter exploratório e descritivo, uma vez que buscou compreender as experiências das pessoas com deficiência, identificar barreiras e descrever condições relacionadas à autonomia, à participação e à inclusão no contexto delimitado (Gil, 2022).

A abordagem foi qualitativa, adequada à compreensão dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências e à análise contextual das práticas institucionais. Eventuais frequências foram utilizadas apenas para caracterização descritiva do conjunto de respostas, sem inferência estatística. Considerando o caráter qualitativo e exploratório do estudo de caso, os resultados são interpretados no contexto investigado, sem pretensão de generalização para a totalidade das pessoas com deficiência ou para todo o Tribunal, especialmente diante do número limitado de participantes e das condições de realização da pesquisa de campo (Creswell; Creswell, 2021).

3.2 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO

A estratégia foi o estudo de caso único, tendo como contexto o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Esse delineamento permitiu examinar, de forma contextualizada, as experiências de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão relatadas pelas pessoas com deficiência participantes da pesquisa, em diálogo com as práticas organizacionais e as diretrizes da Resolução nº CNJ 401/2021 (Creswell; Creswell, 2021).

O caso não foi considerado representativo de todo o Poder Judiciário, e os resultados não foram generalizados estatisticamente. Buscou-se alcançar uma compreensão analítica, exploratória e contextualizada das experiências relatadas, preservando a especificidade do caso e explicitando o contexto, as fontes de evidência e os procedimentos empregados na pesquisa (Gil, 2022).

A literatura científica sustentou os conceitos e a interpretação teórica; o questionário *on-line* com dez questões abertas produziu as evidências sobre a experiência vivida; e a análise

documental complementar do Relatório de Ações ano-base 2025 e do Plano de Ações 2026 contextualizou ações registradas, desafios e planejamento institucional. A Resolução CNJ nº 401/2021 orientou a leitura normativa dos achados. A articulação entre esses materiais preservou a função específica de cada um, sem presumir que os documentos institucionais invalidassem as experiências relatadas pelos participantes (Creswell; Creswell, 2021; CNJ, 2021).

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE, CONTEXTO E PARTICIPANTES

A unidade de análise foi constituída pelas experiências de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão de servidores com deficiência que atuavam no TJGO, interpretadas em relação às práticas da Administração Pública Judiciária e à Resolução CNJ nº 401/2021 (CNJ, 2021; Oliveira, 2023).

O convite para participação na pesquisa, acompanhado do link de acesso ao questionário on-line, foi disponibilizado em 26 de agosto de 2026, em um grupo de WhatsApp composto por 85 servidores com deficiência que atuavam no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. A participação ocorreu por adesão voluntária dos interessados que atendiam aos critérios de inclusão. O corpus empírico analisado foi constituído por nove conjuntos de respostas, identificados como E1 a E9. O formulário sem respostas presente no material de coleta não integrou a análise e não foi contabilizado como participante. Adotou-se amostragem não probabilística por adesão voluntária, sem pretensão de representatividade estatística (Gil, 2022).

A unidade de registro foi o segmento de resposta relacionado a barreiras, adaptações, acolhimento, autonomia, participação, atitudes, oportunidades profissionais, canais institucionais ou percepção de integração e inclusão. A unidade de contexto correspondeu à resposta completa e à questão que a originou (Creswell; Creswell, 2021).

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA DO ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi estruturada a partir de uma fonte empírica primária, de documentos institucionais complementares, de um parâmetro normativo e de suporte teórico-interpretativo. O questionário on-line produziu as evidências empíricas; o Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão – ano-base 2025 e o Plano de Ações 2026 constituíram o corpus documental complementar; a Resolução CNJ nº 401/2021 foi utilizada como parâmetro normativo; e a literatura científica sustentou a interpretação teórica (Gil, 2022).

O questionário abordou acolhimento, compatibilidade das condições de trabalho, respostas institucionais, acessibilidade arquitetônica, comunicacional, tecnológica e administrativa, adaptação razoável, participação, atitudes, oportunidades profissionais, canais de demanda e percepção sobre integração e inclusão. O instrumento foi aplicado por meio do Google Forms, mediante consentimento livre e esclarecido e adoção das medidas de confidencialidade descritas no TCLE (Brasil, 2012; Brasil, 2016; CNJ, 2021).

Quadro 3– Fontes e materiais utilizados no estudo de caso

Fonte/Material	Origem	Finalidade analítica	Natureza
Questionário <i>on-line</i> com dez questões abertas	Participantes	Experiências de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão	Dados primários
Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão – ano-base 2025	TJGO	Registro das ações e dos desafios institucionais de 2025	Documento institucional complementar
Plano de Ações 2026	TJGO	Contextualização do planejamento e da continuidade previstos para 2026	Documento institucional complementar
Resolução CNJ nº 401/2021	CNJ	Parâmetro normativo para interpretação dos Achados	Normativa
Literatura científica selecionada	Bases acadêmicas	Suporte teórico e interpretativo	Bibliográfica

Fonte: elaboração da autora (2026).

A análise documental complementar concentrou-se no Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão – ano-base 2025 e no Plano de Ações 2026. O primeiro foi utilizado para identificar ações e desafios registrados em 2025; o segundo, para contextualizar o planejamento e a continuidade das ações previstas para 2026. A Resolução CNJ nº 401/2021 permaneceu como parâmetro normativo, e não como documento submetido à análise de conteúdo.

3.5 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO E DOCUMENTAL

O levantamento bibliográfico forneceu suporte às categorias de deficiência, integração, inclusão, capacitismo, acessibilidade e gestão inclusiva. Foram consultadas SciELO, Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico, BDTD e repositórios acadêmicos, priorizando-se publicações pertinentes ao objeto e textos integrais verificáveis (Lakatos; Marconi, 2021). As buscas foram registradas por base, expressão, data e resultados. O levantamento teve função de fundamentação, sem pretensão de constituir revisão sistemática da literatura (Gil, 2022).

Quadro 4 – Protocolo do levantamento bibliográfico e documental

Base/fonte	ritores/combi nações	Tipo de material	Recorte temporal	Procedimento
SciELO	deficiência; acessibilidade; inclusão; gestão pública	Artigos	2022 em diante	Título, resumo e texto integral
Portal CAPES	Administração Pública; Poder Judiciário; acessibilidade	Artigos	2022 em diante	Pertinência e acesso público
Google Acadêmico	“Resolução CNJ 401”; tribunal; inclusão	Artigos, teses e dissertações	2022 em diante	Busca complementar
BDTD/repositórios	deficiência; serviço público; Judiciário	Dissertações e teses	2022 em diante	Texto integral público
CNJ	Resolução 401; indicadores	Normas e indicadores	Conforme pertinência	Fonte oficial
TJGO	acessibilidade; comissão; plano; relatório	Atos e documentos	Relatório 2025 e Plano 2026	Fontes oficiais do corpus documental complementar
Rastreamento de referências	Autores e títulos pertinentes	Produção científica	2022 em diante	Confirmação na fonte original
Controle da busca	Base, data, termos e decisão	Planilha de registro	Durante a pesquisa	Rastreabilidade

Fonte: elaboração da autora, com base em Gil (2022).

O levantamento documental complementar concentrou-se no Relatório Anual das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão, referente ao ano-base 2025, e no Plano de Ações 2026 do TJGO. A Resolução CNJ nº 401/2021 foi tratada como parâmetro normativo, enquanto a literatura científica orientou a interpretação dos resultados. O estudo produziu um diagnóstico exploratório, sem elaboração de proposta de melhorias institucionais (CNJ, 2021; Keppen, 2025).

3.6 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Foram incluídas pessoas com deficiência que atuam no contexto institucional delimitado, com idade igual ou superior a 18 anos, que aceitaram voluntariamente o TCLE e responderam às perguntas. Foram incluídos documentos oficiais pertinentes ao caso e publicações científicas com autoria, origem e texto integral verificáveis (Brasil, 2016; Gil, 2022).

3.7 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Não integraram o corpus analítico formulários sem respostas, registros sem consentimento ou materiais sem conteúdo pertinente ao objeto. O arquivo de coleta contém nove conjuntos de respostas às questões abertas e um formulário sem respostas, que não recebeu código de participante. Também foram excluídos documentos sem origem confirmada, duplicados ou sem pertinência analítica e textos bibliográficos sem acesso ao conteúdo necessário à verificação (Brasil, 2016).

3.8 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ORGANIZAÇÃO

A coleta das respostas foi realizada de 26 de agosto de 2026 a 26 de setembro de 2026, por meio de questionário *on-line* disponibilizado através de convite em grupo de WhatsApp composto por 85 servidores com deficiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, com apresentação prévia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A participação foi voluntária, e os respondentes foram informados sobre os objetivos, procedimentos, riscos mínimos e proteção da identidade. Não foram utilizados nomes dos participantes na análise ou na apresentação dos resultados; os relatos foram identificados exclusivamente pelos códigos E1 a E9, preservando-se a confidencialidade, conforme previsto no instrumento de consentimento.

As respostas foram organizadas em arquivo protegido e identificadas por códigos alfanuméricos E1 a E9. A transcrição preservou o sentido dos relatos, com ajustes ortográficos pontuais apenas quando necessários à compreensão e sem alteração do conteúdo atribuído aos respondentes (Creswell; Creswell, 2021). Os documentos institucionais foram organizados para análise documental complementar, considerando finalidade, conteúdo, período de referência e relação com as categorias do estudo. O Relatório de Ações ano-base 2025 foi utilizado para identificar ações e desafios registrados, e o Plano de Ações 2026 para contextualizar o planejamento e a continuidade das medidas previstas.

3.9 ANÁLISE DE CONTEÚDO

As respostas dos nove participantes foram submetidas à análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). O procedimento compreendeu leitura integral do corpus, identificação de segmentos relevantes, codificação, agrupamento por proximidade temática e interpretação dos achados em diálogo com o referencial adotado. As categorias iniciais derivaram das dimensões teóricas e normativas, com atenção aos temas emergentes. A análise considerou recorrências, divergências e particularidades, sem reduzir a relevância dos relatos à frequência de suas manifestações.

Os relatos foram examinados em seu contexto, considerando-se a pergunta correspondente e o conjunto da resposta de cada participante. A identificação dos participantes pelos códigos E1 a E9 foi mantida durante todo o processo de organização, análise e apresentação dos resultados, preservando-se a confidencialidade das informações. As respostas foram articuladas às evidências documentais. Os documentos institucionais, especialmente o Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão referente ao ano-base 2025 e o Plano de Ações 2026 do TJGO, foram examinados quanto às ações realizadas ou planejadas, prioridades, mecanismos de acompanhamento e demais informações pertinentes às categorias analisadas. A Resolução CNJ nº 401/2021 foi empregada como parâmetro normativo, e a literatura científica como suporte teórico-interpretativo, preservando-se a função específica de cada fonte (CNJ, 2021).

A análise documental constituiu fonte complementar de evidências e incidiu especialmente sobre o Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão referente ao ano-base 2025 e o Plano de Ações 2026 do TJGO. A utilização de documentos institucionais possibilitou identificar ações realizadas, medidas planejadas, prioridades, mecanismos de acompanhamento e registros formais relacionados à política de acessibilidade e inclusão. Na pesquisa qualitativa, os documentos podem contribuir para a compreensão do contexto estudado e para a identificação de práticas e registros institucionais relevantes à interpretação do fenômeno investigado (Gil, 2022).

As evidências documentais foram analisadas de maneira complementar às experiências relatadas pelos participantes. Essa articulação permitiu observar aproximações e distanciamentos entre aquilo que se encontra formalmente previsto ou registrado e aquilo que foi efetivamente percebido e vivenciado pelos participantes. A presença documental de determinada ação, portanto, não foi interpretada automaticamente como comprovação de sua efetividade para todos os servidores ou em todas as unidades da instituição.

A efetividade das políticas institucionais deve ser examinada a partir das condições concretas de participação, autonomia, acessibilidade e igualdade de oportunidades experimentadas pelas pessoas às quais essas políticas se destinam (Brasil, 2015; CNJ, 2021; Cardoso; Naves Neto, 2022). A análise teórico-interpretativa ofereceu fundamentos para compreender as barreiras, as adaptações razoáveis, o capacitismo e as relações entre integração e inclusão. Não foi tratada como fonte empírica equivalente às respostas ou aos documentos institucionais. A organização desses materiais permitiu distinguir experiências relatadas, registros de ações, parâmetros normativos e interpretação, preservando o encadeamento das evidências no estudo de caso (Creswell; Creswell, 2021).

O modelo teórico-analítico incluiu respostas ao questionário, documentos institucionais, parâmetro normativo e literatura científica. Essa organização sustentou a interpretação das aproximações e dos distanciamentos entre condições formalmente previstas e experiências vivenciadas, sem converter relatos individuais em comprovação de desempenho institucional ou em diagnóstico representativo de todos os servidores (Gil, 2022).

Quadro 5– Matriz de categorias de análise

Categoria	Elementos observados	Finalidade
Acolhimento e compatibilidade	Experiências de ingresso, lotação e adequação das atividades	Identificar condições iniciais de integração/inclusão
Barreiras de acessibilidade	Barreiras arquitetônicas, sensoriais, comunicacionais, tecnológicas e administrativas	Relacionar barreiras e parâmetros normativos
Adaptação e recursos	Solicitações, prazos, tecnologias assistivas e respostas	Avaliar tempestividade e efetividade
Autonomia e participação	Reuniões, capacitações, eventos e execução do trabalho	Examinar igualdade de participação
Atitudes e pertencimento	Pertencimento, capacitismo e relações com gestores	Identificar barreiras atitudinais e efeitos organizacionais
Igualdade de oportunidades	Qualificação, avaliação, funções de confiança e progressão	Examinar igualdade de oportunidades profissionais
Canais e respostas	Comunicação de demandas, acompanhamento e solução	Avaliar segurança e institucionalização
Integração e inclusão	Percepção dos participantes e lógica predominante de adaptação	Distinguir características integracionistas e inclusivas

Fonte: elaboração da autora, com base em Gil (2022) e CNJ (2021).

A análise preservou convergências, divergências e casos negativos. Frequência de menções não foi confundida com importância, pois experiências minoritárias podem revelar barreiras relevantes e demandar resposta institucional à luz da igualdade material (Brasil, 2015; Creswell; Creswell, 2021). Trechos ilustrativos foram apresentados mediante códigos de

participantes e revisão do risco de identificação indireta. Informações sobre lotação, função ou circunstâncias singulares foram generalizadas quando sua divulgação pudesse comprometer a confidencialidade (Brasil, 2016).

3.10 CATEGORIAS E CRITÉRIOS DE ANÁLISE

As categorias iniciais foram: acolhimento e compatibilidade das atividades; barreiras de acessibilidade; adaptação razoável e tecnologia assistiva; autonomia e participação; atitudes e pertencimento; igualdade de oportunidades; canais e respostas institucionais; e integração e inclusão. Essas categorias decorrem do referencial teórico, do instrumento e da Resolução CNJ nº 401/2021 (CNJ, 2021; Almeida, 2025; Oliveira, 2023).

Além das categorias previamente definidas, emergiram do material empírico temas relacionados à sobrecarga sensorial, ao receio de exposição, à dependência de negociação individual para obtenção de adaptações e à variação das condições de inclusão conforme a lotação ou o contexto de trabalho. Cada categoria teve definição operacional, exemplos de inclusão e limites, reduzindo sobreposições e permitindo que uma mesma unidade seja codificada em mais de um tema quando houver justificativa (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2022).

3.11 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A análise ocorreu em três movimentos: preparação e leitura do corpus; codificação e construção temática das respostas; e interpretação articulada com os dados documentais complementares do Relatório de Ações ano-base 2025 e do Plano de Ações 2026, à luz do parâmetro normativo da Resolução CNJ nº 401/2021 e da literatura científica (Gil, 2022).

As interpretações distinguiram relato individual, padrão recorrente e inferência da pesquisadora. Não foram atribuídas causas institucionais que não pudessem ser sustentadas pelas evidências disponíveis, e as diferenças entre experiências foram mantidas como parte da complexidade do caso (Creswell; Creswell, 2021).

3.12 ARTICULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS

A articulação das evidências reuniu os achados da análise das respostas e os dados documentais complementares do Relatório de Ações ano-base 2025 e do Plano de Ações 2026.

A Resolução CNJ nº 401/2021 foi utilizada como referencial normativo para interpretação dos achados, em diálogo com a literatura científica. As convergências e divergências foram descritas e examinadas sem presumir que os documentos institucionais invalidassem as experiências relatadas ou que um relato isolado representasse a totalidade da instituição (Creswell; Creswell, 2021; CNJ, 2021).

Quadro 6– Critérios de interpretação dos achados

Critério	Aspecto examinado	Referência interpretativa	Função na análise
Gravidade	Impacto relatado sobre autonomia, saúde ou participação	Consequências descritas nas respostas	Interpretar os efeitos das barreiras
Abrangência	Contextos e participantes que mencionaram o tema	Diversidade das experiências	Delimitar o alcance do achado
Recorrência	Repetição do tema no corpus	Convergências e singularidades	Identificar padrões sem inferência estatística
Aderência normativa	Relação com acessibilidade, adaptação e igualdade	Resolução CNJ nº 401/2021 e LBI	Articular os relatos ao parâmetro normativo
Resposta institucional	Apoios, recursos e medidas mencionados	Experiências favoráveis e desfavoráveis	Examinar a resposta percebida
Continuidade	Persistência das barreiras ou das mudanças	Trajetória relatada pelos participantes	Distinguir situações atuais e anteriores

Fonte: elaboração da autora, com base em Gil (2022) e CNJ (2021).

A matriz de análise articulou os temas identificados nas respostas dos participantes às evidências obtidas na análise documental, ao parâmetro normativo e à literatura científica, preservando a função específica de cada uma dessas fontes. Essa articulação permitiu identificar convergências, distanciamentos e aspectos relevantes para a interpretação dos resultados institucionais. A existência de determinada ação nos documentos institucionais não foi considerada, isoladamente, como evidência de sua efetividade na experiência dos participantes. Da mesma forma, a ausência de registro documental sobre determinada prática foi considerada uma limitação da contextualização institucional, não sendo interpretada automaticamente como inexistência da ação. (Gil, 2022).

3.13 RIGOR, ÉTICA E LIMITAÇÕES

O rigor foi promovido por protocolo de coleta, pela organização das respostas, pela

preservação de convergências e divergências entre os relatos e o encadeamento entre achados e interpretação (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2022). Quanto aos aspectos éticos, a participação ocorreu de forma voluntária, mediante consentimento livre e esclarecido. Aos participantes foi assegurada a possibilidade de desistir da participação, sem prejuízo pessoal ou profissional. Também foram adotadas medidas destinadas à preservação da confidencialidade das informações e do anonimato dos respondentes, cujos relatos foram identificados exclusivamente pelos códigos E1 a E9. Tais procedimentos buscaram reduzir riscos relacionados à exposição de informações sobre deficiência e experiências vivenciadas no ambiente de trabalho, em conformidade com os princípios éticos aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais (Brasil, 2012; Brasil, 2016).

A pesquisa apresentou limitações relacionadas ao número de nove respondentes, à adesão voluntária, à diversidade das experiências e à possibilidade de autocensura no ambiente de trabalho. O link permaneceu disponível de 26 de agosto a 26 de setembro de 2026, período que restringiu a participação às pessoas alcançadas pelo convite e disponíveis para responder. Não foram obtidos documentos comparativos de outros Tribunais de Justiça, o que limitou a contextualização das práticas em diferentes realidades institucionais. Essas restrições conferem caráter exploratório aos resultados e impedem generalizações estatísticas para o conjunto do TJGO. As evidências permitiram interpretar as experiências dos participantes, mas não forneceram dados suficientes para a elaboração de uma proposta de melhorias institucionais.

Durante a elaboração e a revisão desta dissertação, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT como recurso auxiliar de organização textual, sistematização do material fornecido, revisão da redação e apoio à articulação dos relatos com as categorias de análise. O uso da ferramenta não autorizou a criação de dados, falas ou referências inexistentes. A conferência das respostas originais, a validação das interpretações, a seleção das fontes e as decisões metodológicas cabem à pesquisadora, que mantém a autoria e a responsabilidade acadêmica pelo conteúdo apresentado.

3.14 SÍNTESE DO PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso compreendeu: revisão bibliográfica e normativa; delimitação do caso; recrutamento dos participantes por meio de convite divulgado em grupo de WhatsApp; recebimento de respostas de nove participantes ao questionário on-line com dez questões abertas; organização das respostas; codificação e análise de conteúdo; análise documental complementar do Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão

ano-base 2025 e do Plano de Ações 2026; utilização da Resolução CNJ nº 401/2021 como parâmetro normativo; interpretação em diálogo com a literatura científica; articulação das evidências e elaboração do diagnóstico do caso no TJGO. Essa sequência assegurou correspondência entre problema, objetivos, coleta, análise e resultados (Gil, 2022; Creswell; Creswell, 2021).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e a discussão foram reunidas por eixos temáticos correspondentes às categorias estabelecidas na metodologia: acolhimento e compatibilidade das atividades, barreiras de acessibilidade, adaptações e recursos, autonomia e participação, atitudes e pertencimento, oportunidades profissionais, canais de comunicação e integração e inclusão. O corpus compreendeu nove conjuntos de respostas às dez questões abertas do questionário online, identificados pelos códigos E1 a E9. A incorporação de E8 e E9 ocorreu nas mesmas categorias utilizadas para os sete primeiros participantes, preservando convergências, divergências e particularidades. Os achados foram interpretados no contexto das experiências relatadas e mantêm caráter exploratório, sem generalização para o conjunto da instituição (Bardin, 2011).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS E SÍNTESE DO CASO

Os nove respondentes apresentaram experiências heterogêneas, mas com convergências relevantes. Os relatos abrangeram situações de acolhimento adequado, ausência ou insuficiência de adaptação, demora na resposta institucional, dependência de apoio informal, barreiras sensoriais, comunicacionais, dificuldades tecnológicas e administrativas, receio de exposição, limitações à participação em eventos e capacitações, percepção de capacitismo e preocupação com possíveis repercussões profissionais.

A heterogeneidade foi relevante porque participantes distintos relataram condições mais ou menos favoráveis. E7, por exemplo, descreveu experiências anteriores de sobrecarga, isolamento e ausência de escuta. Informou que, em sua lotação atual, passou a participar das reuniões e grupos de trabalho e encontrou melhores condições funcionais. Essa variação reforçou a compreensão de que a inclusão não decorre apenas das características individuais, mas também da interação com o ambiente, a organização do trabalho, as atitudes e as respostas institucionais. Esse resultado foi compatível com o modelo social da deficiência, segundo o qual as restrições à participação decorrem também da interação entre características individuais e barreiras ambientais e institucionais (Chaves; Raiol, 2022; Siqueira; Kassem, 2022). E8 também descreveu melhora após mudanças de local de exercício, com apoio atual e atividades adequadas às suas necessidades. E9 relatou dificuldades persistentes apesar da mudança para um ambiente mais tranquilo. A incorporação dessas experiências ampliou os contrastes internos do corpus.

4.2 ACOLHIMENTO, INGRESSO E COMPATIBILIDADE DAS ATIVIDADES

No ingresso e na organização inicial do trabalho, os relatos indicaram que a identificação das necessidades específicas nem sempre ocorreu de maneira estruturada. E1 e E5 relataram diagnóstico posterior ao ingresso, enquanto E2 informou ter sido bem acolhida, mas sem adaptação inicial. E3 e E4 relataram ausência de adequação às suas necessidades. E6 descreveu dificuldades de adaptação anteriores ao conhecimento do diagnóstico, e E7 relatou sobrecarga e distribuição de tarefas incompatíveis com suas necessidades. E8 também mencionou diagnóstico tardio, mas avaliou positivamente o direcionamento recebido e o amparo atual. E9 afirmou que desconhecia sua deficiência no ingresso e não reconheceu acolhimento ou compatibilidade inicial. Assim, o diagnóstico posterior ao ingresso esteve associado a trajetórias distintas, sem determinar, por si só, a qualidade da resposta institucional.

A comparação dos relatos mostrou diferenças na identificação das necessidades e na adequação das atividades. A experiência atual de E8, com funções definidas considerando suas necessidades, contrapôs-se às dificuldades iniciais mencionadas por E9 e por outros participantes. A distinção entre integração e inclusão permite interpretar essas diferenças: a integração conserva padrões que exigem maior esforço individual de adaptação, enquanto a inclusão envolve mudanças nas condições organizacionais para assegurar participação. As respostas sustentaram essa leitura das experiências, sem permitir afirmar que exista ou inexistam um procedimento uniforme de acolhimento em toda a instituição (Cardoso; Naves Neto, 2022; Chaves; Raiol, 2022).

4.3 BARREIRAS DE ACESSIBILIDADE E RESPOSTAS INSTITUCIONAIS

As respostas revelaram barreiras que ultrapassaram o espaço físico. E1 apontou necessidade de ambiente com menor estímulo sensorial; E4 mencionou barreiras tecnológicas e administrativas; E5 identificou barreiras comunicacionais, arquitetônicas e sonoras. E3 e E6 reconheceram condições adequadas em determinados contextos, mas associaram dificuldades à sobrecarga, ao excesso de movimentação ou à ausência de apoio. E7 informou condições atuais mais favoráveis. E8 afirmou não perceber barreiras nas estruturas em seu contexto atual. E9 não soube avaliar conjuntamente as dimensões apresentadas na questão 4, mas, na questão 3, relatou dificuldade para sair de uma sala barulhenta e ocupar ambiente mais tranquilo. Essa resposta não foi interpretada como ausência de barreiras. O conjunto evidenciou a importância

de examinar dimensões arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas, administrativas e sensoriais de maneira contextualizada (Brasil, 2015; CNJ, 2021; Schafhauzer; Silva, 2023).

Quanto às respostas institucionais, parte dos participantes relatou demora, negativa ou ausência de retorno. E3 informou demanda sob análise por período prolongado; E4 mencionou morosidade; E5 relatou negativas a pedidos de teletrabalho por condição especial e redução de carga horária; E6 descreveu coerção verbal e colocação à disposição; e E7 relatou ausência de escuta seguida de afastamento. E1 obteve adaptações mediante negociação com superiores, que considerou desgastante. E8 relatou duas mudanças de local de exercício e avaliou o contexto atual como acolhedor, com funções compatíveis e equipamentos disponíveis quando necessários. E9 descreveu dificuldade na mudança para ambiente mais tranquilo e negou disponibilidade adequada e oportuna de recursos. As experiências distinguiram respostas percebidas como efetivas de situações em que a obtenção de adaptações exigiu esforço individual ou permaneceu insuficiente.

A literatura adotada nessa pesquisa apontou que adaptação razoável não constitui privilégio, mas mecanismo de igualdade material, especialmente quando o desenho universal não responde à necessidade específica (Brasil, 2015; Lourenço, 2025). Assim, a demora, a necessidade de repetidas justificativas ou a inexistência de retorno não representaram apenas problemas administrativos; constituíram elementos capazes de reduzir autonomia e participação. O achado também convergiu com Oliveira (2023), ao evidenciar distância entre a existência de diretrizes favoráveis à inclusão e sua concretização no cotidiano de trabalho.

A análise revelou uma distinção entre disponibilidade institucional de recursos e acesso individual ao recurso adequado. O primeiro eixo interpretativo confirmou a pertinência do modelo social e da perspectiva biopsicossocial adotados na fundamentação. Os relatos não demonstraram apenas limitações atribuíveis às pessoas; mostraram que ruído, excesso de estímulos, processos administrativos, ausência de adaptação, falta de apoio, práticas de gestão e preconceito produziram ou intensificaram restrições à participação. Chaves e Raiol (2022), Freitas e Angelucci (2022) e Siqueira e Kassem (2022) sustentaram a compreensão de que a deficiência não poderia ser analisada de maneira isolada do ambiente. No caso, a mesma pessoa pôde relatar condições adequadas em determinado contexto e barreiras em outro, evidenciando que a organização do trabalho interferiu diretamente na experiência.

Esse resultado também dialogou com Alcantara e Sousa (2023), ao reforçar a insuficiência de uma leitura centrada apenas no diagnóstico. A gestão inclusiva exigiu informações sobre barreiras, atividades, contexto e necessidades de apoio. A pesquisa evidenciou que a pergunta administrativa relevante não foi apenas quem era a pessoa com

deficiência, mas quais condições permitiam ou dificultavam que ela desempenhasse suas funções com autonomia e igualdade. Nesse sentido, a experiência relatada pelos respondentes funcionou como evidência necessária para complementar a leitura formal dos instrumentos institucionais.

4.4 PARTICIPAÇÃO, AUTONOMIA E ACESSO ÀS ATIVIDADES INSTITUCIONAIS

A participação em reuniões, cursos, capacitações e eventos apresentou resultados heterogêneos. E2, E4, E6 e E8 declararam conseguir participar; E1, E3 e E5 relataram limitações relacionadas à sobrecarga, à inadequação ambiental ou ao receio de exposição. E7 descreveu inclusão nas atividades em sua lotação atual, em contraste com a experiência anterior. E9 respondeu negativamente à igualdade de condições e acrescentou: “Participo e passo mal”. O relato distinguiu presença de participação acessível, pois o comparecimento foi acompanhado de mal-estar. A experiência favorável de E8 e as dificuldades de E9 ampliaram o contraste entre oportunidades formalmente disponíveis e condições efetivas para usufruí-las.

Esse achado reforçou a compreensão de acessibilidade como condição para autonomia e participação, e não apenas como possibilidade de ingresso físico. Schafhauzer e Silva (2023) demonstraram, no âmbito tecnológico, a importância da perspectiva do próprio usuário para identificar barreiras que avaliações formais podem não perceber. De modo semelhante, no caso estudado, a experiência dos respondentes revelou que uma atividade formalmente disponível poderia permanecer materialmente inacessível. A Resolução CNJ nº 401/2021, ao articular acessibilidade, inclusão, participação e gestão, forneceu parâmetro coerente com essa interpretação (CNJ, 2021).

4.5 ATITUDES, PERTENCIMENTO, CAPACITISMO E OPORTUNIDADES PROFISSIONAIS

As atitudes organizacionais também apresentaram diferenças entre as experiências. E1 relatou piadas e estereótipos associados ao autismo; E3 distinguiu apoio dos colegas e dificuldades com gestores; E4 relatou preconceito e baixa empatia; E5 mencionou indiferença e desconhecimento; E6 reconheceu acolhimento em sua lotação, mas percebeu capacitismo na cultura organizacional; e E7 descreveu questionamento de laudos e insuficiência de conscientização. E2 não percebeu dificuldades relevantes. E8 relatou disposição atual dos gestores para auxiliar e acompanhar, em contraste com incompreensão de gestores anteriores.

E9 mencionou preconceito, diferenças de compreensão entre as pessoas e ausência de condições favoráveis ao pertencimento. Esses relatos foram considerados como percepções situadas, sem atribuição uniforme de atitudes a todos os gestores ou colegas.

A recorrência dessas percepções entre parte dos relatos sugeriu a presença de barreiras atitudinais com repercussões sobre o pertencimento e a segurança para comunicar necessidades, conforme o relato de E5: “Na prática tento ocultar o diagnóstico, pois tenho receio de ser prejudicada nos aspectos de oportunidades profissionais”.

A relação entre atitudes e oportunidades profissionais apareceu em diferentes respostas. E1 associou o trabalho remoto à redução de oportunidades e relatou avaliações prejudicadas por condições de saúde; E5 informou receio de revelar o diagnóstico; E6 expressou percepção de perda de oportunidades para funções de responsabilidade; e E7 relatou discriminação. E4 percebeu oportunidades limitadas e distância entre previsão formal e prática. E3 afirmou igualdade no âmbito de seu cargo.

E8 descreveu distribuição de atividades com atenção e equidade, enquanto E9 negou igualdade de oportunidades e reconheceu diferenças entre previsão e cotidiano, sem detalhar situações específicas. A resposta breve de E2 não permitiu precisar o sentido atribuído a todos os aspectos da pergunta. Os contrastes dialogaram com Almeida (2025) e Rodrigues, Bernardino e Moreira (2022), preservando a diferença entre experiência relatada, receio de prejuízo e ocorrência comprovada de discriminação.

4.6 CANAIS DE COMUNICAÇÃO, ESCUTA E RESPOSTA INSTITUCIONAL

Os canais institucionais receberam avaliações distintas. E2 declarou desconhecimento; E1 informou não ter utilizado a Ouvidoria e a divisão de atendimento ao servidor, referindo-se a experiências de colegas, e não a atendimento próprio. E3 e E4 mencionaram o Proad, associando-o a baixa efetividade ou morosidade. E5 conhecia a Ouvidoria e percebeu mudanças permanentes, enquanto E6 recorria à chefia e reconhecia suporte da Gestão de Pessoas. E7 afirmou não perceber canais seguros. E8 avaliou favoravelmente os canais existentes, relacionando-os à resolução de demandas, reuniões e medidas administrativas. E9 manifestou incerteza quanto à segurança desses canais. Essa incerteza não foi equiparada a inexistência, mas considerada evidência de baixa confiança ou ausência de informação suficiente na experiência do participante.

Esse resultado foi relevante para a governança da acessibilidade. A Resolução CNJ nº 401/2021 atribui à gestão da acessibilidade funções de acompanhamento, apoio,

conscientização, monitoramento e produção de informações, o que pressupõe fluxo institucional capaz de transformar demanda em resposta verificável (CNJ, 2021). A literatura sobre governança e participação também destaca que a participação das pessoas com deficiência precisa ocorrer com acesso à informação, condições de manifestação e retorno institucional (Almeida, 2025; Keppen, 2025). No caso, a fragilidade percebida nos canais indicou necessidade de fortalecer não apenas a porta de entrada da demanda, mas também o acompanhamento e a comunicação do resultado.

A discussão sobre governança mostrou que a acessibilidade precisou ser compreendida como responsabilidade transversal. A Resolução CNJ nº 401/2021 articulou unidades, comissão, planejamento, acompanhamento e avaliação; a literatura sobre governança no Judiciário apontou igualmente a necessidade de coordenação entre áreas (Reis; Rocha, 2025). Os resultados revelaram, entretanto, forte presença de soluções informais: apoio de colegas, negociação direta com superiores ou procura da chefia imediata. Esses mecanismos puderam ser importantes para resolver casos concretos, mas não substituíram processos institucionais previsíveis.

A participação das pessoas com deficiência foi outro ponto de convergência entre norma, literatura e resultados. Almeida (2025) e Ikeda e Wermuth (2025) destacaram a relevância da escuta para identificar barreiras que não são percebidas por quem não vivencia a deficiência. Os respondentes demonstraram justamente essa capacidade diagnóstica ao descreverem ambientes, situações e procedimentos que poderiam ser considerados adequados em avaliação abstrata. A governança inclusiva, portanto, deveria incorporar mecanismos permanentes de consulta e devolutiva, evitando que a participação ocorresse somente após a instalação do problema.

4.7 INTEGRAÇÃO E INCLUSÃO: SÍNTESE INTERPRETATIVA DO CASO

Na questão conclusiva, E2, E4 e E5 aproximaram as práticas predominantemente como integração; E6 reconheceu características de ambas as perspectivas; E1 mencionou iniciativas teóricas sem acompanhamento cotidiano; e E7 destacou necessidade de políticas internas, respeito aos limites e valorização das capacidades. E3 empregou o termo inclusão, mas afirmou que quase tudo precisava ser adaptado por si mesmo, evidenciando tensão entre a classificação declarada e a experiência descrita. E8 reconheceu ambas as perspectivas e valorizou os avanços atuais, indicando consciência e conhecimento dos gestores como aspectos ainda necessários. E9 distinguiu inclusão teórica e prática, mencionando desqualificação de necessidades

associadas a deficiências ocultas. As denominações utilizadas pelos participantes foram preservadas e examinadas à luz das demais respostas, sem convertê-las automaticamente em classificação institucional.

A síntese dos nove relatos evidenciou práticas inclusivas e características integracionistas em diferentes experiências. E8 ampliou a evidência de respostas favoráveis, com adequação de funções, apoio da gestão, acesso a recursos e participação. E9 reforçou dificuldades ambientais, atitudinais e de acesso às atividades em igualdade de condições. A interpretação da lógica de adaptação considerou esses contrastes: quando a organização modificou condições e ofereceu apoio, os relatos do grupo se aproximaram da inclusão; quando prevaleceram esforço individual, negociação recorrente ou permanência com barreiras, aproximaram-se da integração. Essa distinção foi analítica, sem constituir contagem de votos ou classificação geral do TJGO (Cardoso; Naves Neto, 2022; Oliveira, 2023; Caldas et al., 2025).

Quadro 7 – Síntese dos achados do questionário por eixo analítico

Eixo analítico	Síntese dos achados
Acolhimento, ingresso e compatibilidade	Experiências diversas de ingresso: E8 relatou diagnóstico tardio e direcionamento adequado, com amparo atual; E9 desconhecia a deficiência no ingresso e não reconheceu acolhimento ou compatibilidade inicial. Permaneceram relatos de falta de adaptação e sobrecarga entre os demais participantes.
Resposta institucional e adaptação razoável	Parte dos relatos mencionou negociação individual, demora, negativas ou ausência de retorno. E8 descreveu mudanças de local de exercício, adequação de funções e recursos disponíveis; E9 relatou dificuldade para mudar de ambiente e ausência de disponibilidade oportuna de recursos.
Acessibilidade, autonomia e barreiras	Barreiras sensoriais, comunicacionais, arquitetônicas, tecnológicas e administrativas variaram conforme o contexto. E8 não percebeu barreiras atuais; E9 não soube avaliar o conjunto das dimensões, mas descreveu dificuldade em ambiente barulhento.
Participação em reuniões, cursos e eventos	E2, E4, E6 e E8 relataram conseguir participar; E7 mencionou melhora na lotação atual. E1, E3 e E5 indicaram limitações. E9 relatou comparecimento acompanhado de mal-estar, distinguindo presença e participação em igualdade de condições.

Eixo analítico	Síntese dos achados
Atitudes, pertencimento e capacitismo	Coexistiram apoio e acolhimento com percepções de preconceito e capacitismo. E8 reconheceu acompanhamento atual da gestão e incompreensão anterior; E9 mencionou diferenças de compreensão e desqualificação de necessidades associadas a deficiências ocultas.
Igualdade de oportunidades profissionais	As respostas incluíram igualdade percebida no cargo por E3, equidade na distribuição de atividades por E8 e limitações ou prejuízos percebidos por outros participantes. E9 negou igualdade e identificou distância entre previsão e prática, sem detalhar situações.
Canais institucionais, escuta e segurança	Houve desconhecimento, morosidade, baixa confiança e experiências favoráveis. E8 relacionou os canais à resolução de demandas e a medidas administrativas; E9 manifestou incerteza sobre sua segurança, sem comprovar inexistência.
Integração x inclusão	E2, E4 e E5 aproximaram as práticas da integração; E6 e E8 reconheceram ambas as perspectivas. Os demais relatos expressaram tensões entre inclusão formal e experiência cotidiana. A interpretação identificou práticas inclusivas localizadas e características integracionistas, sem classificação uniforme do Tribunal.

Fonte: elaboração da autora com base nas respostas dos participantes E1 a E9.

A articulação dos relatos permitiu reconhecer combinações de integração e inclusão que variaram conforme o contexto de trabalho e o momento da trajetória. As experiências atuais de E7 e E8 mostraram mudanças favoráveis após alterações de lotação ou de condições funcionais; a de E9 evidenciou persistência de dificuldades mesmo após mudança de ambiente. O corpus não autorizou uma classificação dicotômica nem a conclusão de que todas as unidades apresentem o mesmo padrão. Os achados mantiveram a diferença entre inserção institucional e transformação das condições de participação (Chaves; Raiol, 2022; Freitas; Angelucci, 2022).

A coexistência desses padrões também foi coerente com Oliveira (2023), que identificou a existência de disposição institucional para implementar normas de acessibilidade, mas reconheceu que a realidade prática ainda apresentava lacunas. Os relatos desta pesquisa aprofundaram essa discussão ao mostrar que a distância entre norma e prática não ocorreu apenas em grandes decisões; manifestou-se em situações cotidianas, como o ingresso, a lotação, a participação em cursos, a disponibilização de abafadores, o tratamento por gestores, a resposta a pedidos e a percepção de oportunidades profissionais.

4.8 ANÁLISE DOCUMENTAL COMPLEMENTAR E ARTICULAÇÃO COM OS RELATOS

A análise do Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão do TJGO, referente ao ano-base 2025, identificou registros de iniciativas à capacitação, à sensibilização, à acessibilidade comunicacional e tecnológica e ao acompanhamento das políticas institucionais, incluindo 94 cursos na temática de acessibilidade e inclusão, 10.755 vagas ofertadas, 56 ações de promoção da inclusão e 86 ações de sensibilização (TJGO, 2026b).

Quadro 8 – Síntese dos principais dados do Relatório de Ações de Acessibilidade e Inclusão do TJGO – ano-base 2025

Dimensão	Dados registrados no Relatório de 2025	Aspectos destacados pelo próprio Relatório
Gestão da acessibilidade e inclusão	Foram registrados 76 servidores comissionados com ou sem vínculo com deficiência, 33 estagiários com deficiência, 9 trabalhadores terceirizados com deficiência, 3 juízes leigos com deficiência, além de ausência de conciliadores e de trabalhadores com deficiência nas serventias judiciais privatizadas.	Os dados institucionais são utilizados como suporte ao planejamento e ao acompanhamento das políticas de acessibilidade e inclusão.
Capacitação e acessibilidade em serviços	O Relatório informa que 7,7% dos servidores e 17,7% dos gestores estavam capacitados em acessibilidade e inclusão. Foram oferecidos 94 cursos, totalizando 10.755 vagas. Também foram registrados 57 servidores capacitados em Libras, 79 da área de Engenharia e Arquitetura capacitados em acessibilidade urbanística e arquitetônica, 3 da área de Tecnologia da Informação em acessibilidade digital e 179 da Gestão de Pessoas para atendimento de pessoas com deficiência.	O próprio Relatório aponta a necessidade de ampliar o número de servidores capacitados, assegurar a continuidade das formações e fortalecer a aplicação prática dos conteúdos no cotidiano institucional.
Sensibilização e inclusão atitudinal	Foram registradas 56 ações de promoção da inclusão e 86 ações de sensibilização destinadas a fomentar mudanças atitudinal favoráveis à acessibilidade e à inclusão.	Apesar das ações realizadas, o documento reconhece a necessidade de disseminar práticas inclusivas de forma mais ampla nas unidades do Tribunal.
Acessibilidade comunicacional	Foram produzidos 443 vídeos com recursos de acessibilidade e 2.714 matérias jornalísticas. O Relatório	O documento identifica necessidade de ampliar a oferta de intérpretes de Libras e de

Dimensão	Dados registrados no Relatório de 2025	Aspectos destacados pelo próprio Relatório
	também informa a existência de formas acessíveis de comunicação na Ouvidoria, recursos em Libras e ferramentas de apoio ao atendimento de pessoas com deficiência.	audiodescrição para eventos, ações formativas e demais atividades institucionais.
Acessibilidade tecnológica	O TJGO informou utilizar ferramentas de avaliação de acessibilidade digital, como WAVE, Access Monitor e Accessibility Checker. Também foram registrados recursos assistivos como NVDA, sintetizadores de voz, contraste, ampliação de tela e funcionalidades de acessibilidade do Zoom.	O Relatório reconhece a necessidade de aprimoramento das tecnologias assistivas e destaca que sua implementação depende da atuação integrada entre diferentes áreas do Tribunal.
Desafios institucionais gerais	O Relatório registra avanços em capacitação, serviços, comunicação e acessibilidade tecnológica e arquitetônica.	Permanecem desafios relacionados à continuidade das ações formativas, à disseminação das práticas inclusivas em todas as unidades, à sistematização das iniciativas e à incorporação efetiva dos recursos de acessibilidade à rotina institucional. Também é destacada a importância do monitoramento contínuo dos indicadores e da atuação integrada entre as áreas

Fonte: elaboração da autora, com base em TJGO (2026b).

Ao mesmo tempo, o próprio Relatório reconheceu a permanência de desafios relacionados à ampliação e à continuidade das ações formativas, à disseminação das práticas inclusivas em todas as unidades, à sistematização das iniciativas e à incorporação efetiva dos recursos de acessibilidade à rotina institucional. O documento destacou, ainda, a importância da atuação integrada entre as diferentes áreas do Tribunal e do monitoramento contínuo dos indicadores. Dessa forma, a análise documental permitiu identificar simultaneamente avanços institucionais e aspectos que ainda demandam aperfeiçoamento, constituindo base complementar para a interpretação das experiências relatadas pelos participantes da pesquisa.

A análise do Plano de Ações 2026 evidenciou a continuidade do planejamento institucional do TJGO em matéria de acessibilidade e inclusão, com previsão de iniciativas voltadas à gestão, à capacitação, à acessibilidade comunicacional, tecnológica e arquitetônica, além de ações de sensibilização e participação. Entre as medidas previstas, destacam-se cursos de Libras e de formação sobre acessibilidade, encontros regionais com participação da COPAI, implantação de canal direto de comunicação, avaliação periódica da acessibilidade digital do

portal institucional e instalação de piso tátil em unidades prioritárias. O documento também estrutura suas ações a partir de indicadores, metas, responsáveis e cronogramas, demonstrando a intenção de acompanhar e organizar de forma mais sistemática as iniciativas previstas para o exercício de 2026.

Quadro 9 – Síntese das principais ações previstas no Plano de Ações de Acessibilidade e Inclusão do TJGO – 2026

Dimensão	Principais ações previstas para 2026
Gestão da acessibilidade e inclusão	Fortalecimento do planejamento, monitoramento e avaliação das ações de acessibilidade e inclusão, com acompanhamento por indicadores e metas.
Acessibilidade em serviços e capacitação	Realização de cursos de Libras e do curso Justiça sem Barreiras; encontros regionais com participação da COPAI; ampliação do acesso de trabalhadores com deficiência aos serviços institucionais de saúde e gestão de pessoas.
Acessibilidade comunicacional	Realização de palestras e rodas de conversa; campanhas periódicas de sensibilização; elaboração de material informativo sobre o fluxo de nomeação de intérpretes de Libras; implantação de canal de comunicação direto com a COPAI.
Acessibilidade tecnológica	Avaliação periódica da acessibilidade digital do portal institucional, manutenção dos recursos de tecnologia assistiva e disponibilização de ferramenta destinada à ampliação da acessibilidade dos serviços digitais.
Acessibilidade urbanística e arquitetônica	Implantação de piso tátil em unidades consideradas prioritárias, visando ampliar a segurança e a autonomia de pessoas com deficiência visual.
Inclusão atitudinal e participação	Promoção de ações de sensibilização, capacitação, eventos institucionais acessíveis e espaços de diálogo destinados ao fortalecimento da cultura inclusiva e da participação das pessoas com deficiência.

Fonte: elaboração da autora, com base em TJGO (2026a).

Quadro 10 – Articulação entre os dados documentais e os achados do questionário

Dimensão	Dados documentais	Achados do questionário
Capacitação e inclusão atitudinal	O Relatório 2025 registra cursos e ações de sensibilização, e o Plano 2026 prevê continuidade das capacitações, palestras e ações de conscientização.	Os nove relatos reuniram experiências de acolhimento e de preconceito. E8 destacou apoio atual dos gestores; E9 mencionou incompreensão e desqualificação de necessidades. As capacitações registradas não demonstram alcance uniforme.
Comunicação e canais institucionais	O Relatório registra recursos de comunicação acessível e atendimento pela Ouvidoria. O Plano 2026 prevê, entre outras medidas, canal direto com a COPAI e divulgação do fluxo para intérpretes de Libras.	As percepções variaram entre desconhecimento, morosidade, insegurança e funcionamento favorável. E8 relatou resolução de demandas e reuniões; E9 mostrou incerteza sobre a segurança. E1 descreveu experiências de colegas, sem uso pessoal dos canais.
Acessibilidade tecnológica	O Relatório informa a existência de tecnologias assistivas e ferramentas de avaliação de acessibilidade digital. O Plano 2026 prevê avaliação periódica da acessibilidade do portal e manutenção ou ampliação de recursos digitais acessíveis.	E1 e E4 relataram dificuldades com equipamentos ou tecnologia. E8 informou recursos disponíveis quando necessários. A resposta de E9 não especificou a natureza dos recursos indisponíveis, impedindo atribuir-lhe barreira tecnológica determinada.
Acessibilidade e condições de participação	O Plano 2026 contempla ações de acessibilidade física, comunicacional e atitudinal, além de iniciativas voltadas à participação e sensibilização.	E8 relatou participação nas atividades, enquanto E9 mencionou mal-estar ao comparecer. Os demais relatos abrangeram participação adequada, limitações sensoriais, sobrecarga, receio de exposição e melhora após relotação.
Gestão, continuidade e efetividade	O Relatório 2025 reconhece desafios quanto à continuidade das ações, disseminação das práticas inclusivas e incorporação dos recursos à rotina. O Plano 2026 organiza ações, metas, responsáveis e indicadores para acompanhamento.	E8 descreveu adequação atual de funções e apoio após mudanças de local de exercício. E9 relatou dificuldade na mudança de ambiente. Essas experiências coexistiram com demora, negativas e negociação individual relatadas por outros participantes.
Acessibilidade física e ambiental	O Plano 2026 prevê ações de acessibilidade urbanística e arquitetônica, incluindo implantação de piso tátil em unidades prioritárias.	E8 não reconheceu barreiras atuais nas estruturas. E9 relatou sala barulhenta e dificuldade para mudar de ambiente, sem avaliação conclusiva das dimensões da questão 4. Os relatos sensoriais não foram equiparados automaticamente a barreiras arquitetônicas.

Fonte: elaboração da autora, com base em TJGO (2026a; 2026b) e nas respostas dos participantes E1 a E9.

A articulação documental com os nove conjuntos de respostas evidenciou coexistência de ações institucionais registradas e experiências distintas de acesso a seus efeitos. E8 relatou apoio da gestão, recursos disponíveis e canais funcionais, enquanto E9 mencionou dificuldades ambientais, mal-estar nas atividades e insegurança sobre os canais. Os registros de capacitação, sensibilização, comunicação e tecnologias assistivas contextualizaram essas experiências, sem comprovar que cada ação alcançou todos os participantes. Do mesmo modo, as dificuldades relatadas não invalidaram as experiências favoráveis nem demonstraram ausência geral de iniciativas. A análise permaneceu exploratória e delimitada ao caso investigado.

A Resolução CNJ nº 401/2021 constituiu o parâmetro normativo central do estudo porque deslocou a acessibilidade de uma lógica exclusivamente reativa para uma estrutura de gestão, planejamento, execução, monitoramento e avaliação. A norma também estabeleceu responsabilidades para unidades e comissões de acessibilidade e inclusão, incluindo apoio às demandas, acompanhamento, conscientização, formação e produção de informações (CNJ, 2021). Os relatos de parte dos participantes indicaram limitações relacionadas à tempestividade das adaptações, à comunicação institucional e às condições de participação, evidenciando aspectos que merecem atenção nas experiências examinadas.

A Lei Brasileira de Inclusão reforçou esse entendimento ao estabelecer acessibilidade, desenho universal, adaptação razoável e igualdade de oportunidades como dimensões de direitos das pessoas com deficiência (Brasil, 2015). Quando um respondente relatou que precisou adaptar-se continuamente, ocultar o diagnóstico, utilizar o trabalho remoto como forma de evitar barreiras ou aguardar resposta por período prolongado, a questão deixou de ser apenas administrativa e passou a envolver igualdade material. A adaptação razoável deveria reduzir a barreira; quando sua obtenção se transformou em novo percurso de desgaste, nas situações relatadas pelos participantes, a demora ou a dificuldade para obtenção de adaptações foi percebida como um fator que poderia limitar a autonomia e a participação em igualdade de condições.

A análise dos nove relatos sugeriu a importância de compreender a acessibilidade de maneira integrada, considerando as diferentes barreiras e condições ambientais descritas pelos participantes.

E8, por sua vez, afirmou encontrar recursos disponíveis e estruturas adequadas em seu contexto atual, enquanto E9 relatou dificuldade para modificar o ambiente e mal-estar durante a participação. Esses contrastes impediram tratar a disponibilidade de recursos ou sua insuficiência como condição uniforme no caso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa examinou as experiências de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão de pessoas com deficiência que atuavam no TJGO, à luz da Resolução CNJ nº 401/2021. O estudo de caso único, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, reuniu nove conjuntos de respostas ao questionário on-line, identificados como E1 a E9, em articulação com os documentos institucionais selecionados. Os resultados possuem caráter exploratório e se restringem às experiências e às evidências examinadas, sem representatividade estatística para o conjunto do Tribunal (Gil, 2022).

Em relação ao primeiro objetivo específico, foram identificadas barreiras e condições de acessibilidade que ultrapassaram a dimensão arquitetônica. Os relatos evidenciaram barreiras sensoriais, comunicacionais, tecnológicas e administrativas, além de dificuldades relacionadas à sobrecarga, ao acolhimento, à disponibilidade de adaptações e à participação em eventos e capacitações. Também foram identificados recursos e experiências positivas, como apoio de colegas, adequação de determinados ambientes, acolhimento em algumas situações e melhoria das condições após mudanças de lotação. Essa heterogeneidade indicou, que nas experiências examinadas, as condições de acessibilidade esteve diretamente relacionada ao contexto organizacional e às respostas recebidas pelos participantes.

O segundo objetivo específico foi atendido pela análise das experiências em articulação com o Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão – ano-base 2025 e o Plano de Ações 2026, utilizando a Resolução CNJ nº 401/2021 como parâmetro normativo e a literatura científica como suporte interpretativo. A análise documental identificou ações institucionais registradas e medidas planejadas para continuidade, enquanto os relatos apresentaram percepções distintas quanto ao acesso às condições de acessibilidade e inclusão. Essa articulação não permitiu estabelecer uma relação direta entre cada iniciativa documentada e as experiências individuais, tampouco verificar o alcance das medidas em todas as unidades do Tribunal.

A existência de normas, comissões, campanhas e oportunidades formais, embora relevante para a organização das políticas institucionais, não constitui, isoladamente, evidência suficiente de sua efetividade nas situações examinadas. A análise considerou, portanto, aspectos relacionados à acessibilidade material, à participação, à autonomia, à adaptação razoável, à segurança para comunicar necessidades e à igualdade de oportunidades. Nesse ponto, os resultados possibilitaram distinguir características de integração e inclusão: a primeira foi identificada em relatos nos quais a pessoa precisou adaptar-se

predominantemente às condições existentes; a segunda foi reconhecida em experiências nas quais houve modificações nas condições de trabalho, oferta de apoio e possibilidades de participação em condições mais favoráveis. A síntese dos relatos dos nove participantes indicou a presença de características integracionistas em diferentes experiências, embora também tenham sido reconhecidas práticas inclusivas em contextos específicos. Foram identificados avanços pontuais e situações de acolhimento, mas também relatos de demora, negativas, necessidade de negociação individual, receio de exposição, barreiras ambientais, percepções de preconceito e dificuldades relacionadas às oportunidades profissionais. Essas ocorrências não significaram que todas as práticas do TJGO fossem integracionistas, nem que todos os servidores compartilhassem experiências semelhantes. No conjunto analisado, os resultados evidenciaram diferenças nas condições de acessibilidade e inclusão percebidas pelos participantes, sem permitir estabelecer a predominância dessas características na instituição como um todo.

As experiências de E7, E8 e E9 contribuíram para ampliar essa compreensão. E7 relatou dificuldades em contexto profissional anterior, contrastando-as com condições mais favoráveis em sua lotação atual. E8 descreveu experiências positivas relacionadas ao acolhimento, à adequação de funções, à disponibilidade de recursos e ao acompanhamento da gestão, especialmente após mudanças de local de exercício. E9, por sua vez, mencionou dificuldades para modificar condições ambientais, mal-estar durante a participação em atividades e percepções desfavoráveis quanto à igualdade de oportunidades. A comparação desses relatos evidenciou que condições favoráveis e barreiras puderam ser percebidas em diferentes momentos e ambientes, reforçando a importância de considerar as particularidades das experiências examinadas.

A Resolução CNJ nº 401/2021 mostrou-se adequada como parâmetro de análise porque estabeleceu uma concepção de acessibilidade vinculada à gestão, ao planejamento, à participação, à capacitação, ao acompanhamento e ao monitoramento. Uma das questões identificadas nos relatos foi a percepção de distanciamento entre determinadas previsões normativas e situações cotidianas específicas. As referências à demora na resposta a demandas, ao desconhecimento ou à baixa confiança nos canais institucionais, à necessidade de negociação individual e à percepção de capacitismo indicaram aspectos relevantes para a análise das condições de acesso às medidas institucionais. Essas experiências reforçaram a pertinência de examinar se os instrumentos formais são acompanhados, nos contextos concretos, de respostas previsíveis, tempestivas e verificáveis (CNJ, 2021; Lourenço, 2025; Oliveira, 2023).

A análise também permitiu reconhecer a importância das relações profissionais e das atitudes organizacionais nas experiências de pertencimento e participação. Enquanto alguns respondentes relataram acolhimento e apoio de colegas e gestores, outros mencionaram incompreensão, receio de exposição do diagnóstico e situações percebidas como preconceituosas. Tais relatos não permitem afirmar a existência de comportamento uniforme entre os profissionais do TJGO, mas indicam que as atitudes vivenciadas pelos participantes constituíram elementos relevantes para compreender suas condições de trabalho e suas percepções de igualdade de oportunidades. Do ponto de vista científico, o estudo reforçou a importância de aproximar o marco normativo da experiência concreta dos sujeitos. A literatura utilizada já indicava que a presença formal de pessoas com deficiência e o cumprimento documental de normas não eliminavam automaticamente as barreiras (Rodrigues; Bernardino; Moreira, 2022; Almeida, 2025; Caldas et al., 2025). Os relatos analisados acrescentaram evidências contextuais a essa discussão, mostrando como situações relacionadas a ruído, iluminação, demora, falta de equipamentos, desconhecimento de canais e atitudes de gestores foram percebidas como relevantes para a autonomia, a participação e o pertencimento de determinados participantes.

A articulação entre as evidências empíricas e documentais constituiu uma contribuição da investigação, pois possibilitou examinar duas dimensões complementares: as iniciativas de acessibilidade e inclusão registradas ou planejadas institucionalmente e as condições relatadas por pessoas com deficiência em seus contextos de trabalho. Os documentos permitiram identificar ações e diretrizes institucionais, enquanto o questionário possibilitou compreender experiências que não poderiam ser inferidas exclusivamente dos registros administrativos. Porém, a comparação entre essas fontes não foi suficiente para verificar a execução de cada medida prevista ou estabelecer relações causais entre as ações institucionais e as condições relatadas.

A pesquisa apresentou limitações que precisaram ser consideradas na interpretação dos achados. O número reduzido de participantes, a amostragem não probabilística por adesão voluntária, a partir de grupo intencionalmente delimitado, a heterogeneidade das experiências, a possibilidade de autocensura relacionada ao ambiente de trabalho e a natureza contextual do estudo limitaram a extensão das conclusões. Os resultados não representaram estatisticamente o conjunto de servidores com deficiência do TJGO e não permitiram inferir a experiência de todos os trabalhadores do Poder Judiciário. A consistência metodológica da investigação esteve, portanto, relacionada à transparência dos procedimentos, à delimitação do caso e à coerência entre evidências, categorias e interpretações (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2022).

A delimitação da análise documental ao Relatório das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão – ano-base 2025 e ao Plano de Ações 2026 também deve ser considerada. Esses documentos possibilitaram examinar iniciativas registradas e medidas planejadas, mas não forneceram, isoladamente, elementos suficientes para avaliar integralmente o cumprimento da Resolução CNJ nº 401/2021 ou os resultados de todas as ações institucionais. A ausência de comparação sistemática com outros Tribunais de Justiça restringiu, ainda, a possibilidade de identificar semelhanças e diferenças entre contextos institucionais.

Apesar dessas limitações, a pesquisa contribuiu para transformar experiências individuais, preservadas sob os códigos E1 a E9, em um diagnóstico contextualizado do caso estudado. Esse diagnóstico não pretendeu classificar o TJGO como instituição predominantemente inclusiva ou integracionista, mas identificar situações nas quais as condições de trabalho e as respostas institucionais se aproximaram de uma ou outra perspectiva. A contribuição do estudo esteve, assim, na interpretação das diferenças entre as experiências examinadas, em diálogo com os documentos institucionais e com o referencial teórico adotado.

Em síntese, a resposta à pergunta-problema foi que as pessoas com deficiência participantes da pesquisa vivenciaram condições distintas de acessibilidade, autonomia, participação e inclusão no TJGO. No conjunto dos nove relatos, foram identificadas experiências favoráveis de acolhimento, adequação de atividades e disponibilidade de recursos, ao lado de dificuldades relacionadas a barreiras ambientais, administrativas e atitudinais. Parte dessas experiências apresentou características associadas à integração, especialmente quando a adaptação às condições existentes dependeu predominantemente do esforço individual. Outras situações se aproximaram da inclusão, quando os participantes relataram modificações no ambiente, apoio institucional e condições mais adequadas à participação. Essas evidências não permitem determinar a predominância de um desses modelos no conjunto do Tribunal.

Os resultados também indicaram a pertinência de considerar a relação entre as diretrizes da Resolução CNJ nº 401/2021 e as condições concretas de acolhimento, adaptação, participação, proteção contra o capacitismo e igualdade de oportunidades. Nas experiências examinadas, a existência de iniciativas institucionais documentadas coexistiu com percepções favoráveis e desfavoráveis sobre as condições de acessibilidade. Dessa forma, a investigação destacou a importância de distinguir a previsão formal das medidas, sua disponibilização nos diferentes contextos e as experiências de seus possíveis destinatários.

Conclui-se, portanto, que a inclusão institucional pode ser compreendida como um processo contínuo de identificação e remoção de barreiras, cuja efetividade deve ser examinada também a partir das condições concretas de trabalho e participação das pessoas com deficiência. Os relatos analisados sugerem a relevância da escuta institucional, da tempestividade das respostas, da clareza dos procedimentos, da capacitação e do acompanhamento das ações de acessibilidade. Essas dimensões encontram respaldo no marco normativo e na literatura examinada, embora sua necessidade e seu alcance no conjunto do TJGO não possam ser integralmente determinados pelas evidências desta pesquisa.

Como possibilidade de continuidade, estudos futuros poderão ampliar o número e a diversidade de participantes, contemplar diferentes unidades do Tribunal e incorporar outras fontes documentais e procedimentos de investigação. Poderão, ainda, examinar o acompanhamento das solicitações de adaptação razoável, a participação das pessoas com deficiência nos processos institucionais e a continuidade das medidas previstas nos instrumentos de planejamento. Essas possibilidades decorrem dos limites e das questões identificadas na investigação, sem constituir uma proposta técnica de intervenção institucional.

Por fim, considera-se que a pesquisa alcançou seus objetivos ao examinar experiências de acessibilidade e inclusão de nove pessoas com deficiência que atuavam no TJGO e relacioná-las às iniciativas institucionais documentadas e às diretrizes da Resolução CNJ nº 401/2021. As evidências reunidas permitiram identificar experiências distintas, reconhecer barreiras e condições favoráveis e aprofundar a compreensão da relação entre integração e inclusão no contexto investigado. A principal contribuição do estudo consistiu em demonstrar, a partir do caso analisado, a relevância de considerar as experiências das próprias pessoas com deficiência na interpretação das condições de acessibilidade, autonomia, participação e igualdade de oportunidades na Administração Pública Judiciária.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Rafael Einstein Carvalho Amorim; SOUSA, Mônica Teresa Costa. A manutenção dos critérios definidores de “deficiência mental” do Decreto nº 3.298/1999 enquanto violação de direitos humanos das pessoas com deficiência no Brasil: o paradigma biopsicossocial e a atualização dos standards científicos de enquadramento da deficiência intelectual. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, Vitória, v. 24, n. 3, 2023. DOI: 10.18759/rdgf.v24i3.2292.

ALMEIDA, Leonardo da Paz. O que você faria se fosse gestor? Percepções de pessoas com deficiência sobre gestão inclusiva. **Revista Jurídica Gralha Azul**, [S. l.], v. 1, n. 26, 2025. DOI: 10.62248/s7zskn30.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: CNS, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 28 ago. 2026.

_____. CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Carta Circular nº 1, de 3 de março de 2021**. Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Brasília, DF: CNS, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/cameras-tecnicas-e-comissoes/conep/legislacao/cartas-circulares/carta-circular-no-1-de-3-de-marco-de-2021.pdf/view>. Acesso em: 28 ago. 2026.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 ago. 2026.

_____. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 23 ago. 2026.

_____. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 23 ago. 2026.

_____. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: CNS, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 28 ago. 2026.

CALDAS, Claudia de Souza Ozores et al. Ableism and social inclusion of people with

disabilities: an integrative review. **Revista CEFAC**, v. 27, n. 2, e5824, 2025. DOI: 10.1590/1982-0216/20252725824.

CARDOSO, Marina Araújo Campos; NAVES NETO, Ronan Cardoso. O Estatuto da Pessoa com Deficiência e o modelo social da deficiência. **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**, n. 9, p. 881-902, 2022. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/download/2513/1811/8541>. Acesso em: 23 ago. 2026.

CHAVES, Denisson Gonçalves; RAIOL, Raimundo Wilson Gama. Normatividade jurídica do modelo social da deficiência: uma análise da legislação do Estado do Maranhão. **Revista Direito em Debate**, ano 31, n. 57, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/9657>. Acesso em: 23 ago. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 401, de 16 de junho de 2021**. Dispõe sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares e regulamenta o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3987>. Acesso em: 23 ago. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **2º Censo do Poder Judiciário 2023**: relatório. Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/01/relatorio-do-censo-de-2023-31012024.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Diagnóstico sobre acessibilidade e inclusão da pessoa com deficiência no Poder Judiciário**. Brasília, DF: CNJ; PNUD, 2025a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/03/pnudcnj-relatorio-pessoa-com-deficiencia-13032025.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **9º Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário**. Brasília, DF: CNJ, 2025b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/acessibilidade/balanco-socioambiental/>. Acesso em: 23 ago. 2026.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

FOGAÇA, Anderson Ricardo; TOMIO, Fabrício Ricardo de Limas; KANAYAMA, Rodrigo Luís. Eleições inclusivas no Paraná: iniciativas do TRE-PR e dados sobre a participação de pessoas com deficiência nas eleições de 2024. **Revista Jurídica Gralha Azul**, [S. l.], v. 1, n. 26, 2025. DOI: 10.62248/pf9k9x29.

FREITAS, Mariele Angélica de Souza; ANGELUCCI, Carla Biancha. O modelo social da deficiência nas pesquisas brasileiras de pós-graduação stricto sensu. **Saúde em Redes**, v. 8, n. 2, p. 379-394, 2022. DOI: 10.18310/2446-4813.2022v8n2p379-394.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

IKEDA, Walter Lucas; WERMUTH, Maiquel Ângelo Dezordi. Pedagogia do acolhimento e o Poder Judiciário: acesso e inclusão das pessoas com deficiência ao/no **Poder Judiciário**. **Revista Jurídica Gralha Azul**, [S. l.], v. 1, n. 26, 2025. DOI: 10.62248/e3jph63.

KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi. Normas e práticas de acessibilidade no Poder Judiciário do Estado do Paraná. **Revista Jurídica Gralha Azul**, [S. l.], v. 1, n. 26, 2025. DOI: 10.62248/1yf8j939.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LOURENÇO, Fabiana de Freitas Goulart. Acessibilidade e inclusão no Poder Judiciário brasileiro: uma análise da Resolução 401 do CNJ à luz da Lei Brasileira de Inclusão. **Revista Jurídica Gralha Azul**, [S. l.], v. 1, n. 26, 2025. DOI: 10.62248/3t49f846.

MAYER, Giovanna. Diversidade e inovação no Poder Judiciário. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, DF, ano 2, ed. esp. Jurisdição Inovadora, p. 33-55, 2022. DOI: 10.54795/RejuBespecial.InvJud.216.

MAZARO, Juliana Luiza; NIELSSON, Joice Graciele. Capacitismo e acesso à justiça: uma perspectiva crip sobre o direito das pessoas com TEA. **Revista Jurídica Gralha Azul**, [S. l.], v. 1, n. 26, 2025. DOI: 10.62248/0qtskd25.

OLIVEIRA, Verônica Dolzany Andrade de. Acessibilidade e inclusão: um olhar para os trabalhadores com deficiência do Judiciário brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 2, p. 1071-1090, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i2.8606.

REIS, José Cândido Fernandes Leite; ROCHA, Suyene Monteiro da. Governança socioambiental no Poder Judiciário a partir das diretrizes estabelecidas pelo CNJ: uma análise da aderência pelos Tribunais de Justiça estaduais. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 7, n. 1, e14973, 2025. DOI: 10.36661/2596-142X.2025v7n1.14973.

RODRIGUES, Marlene; BERNARDINO, José Lourione Freitas; MOREIRA, Melissa Velanga. Barreiras atitudinais: a exclusão que limita a acessibilidade de pessoas com deficiência. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 2, p. 1311-1326, 2022. DOI: 10.21723/riace.v17i2.15058.

SALLES, Edinara de Souza; MIRANDA, Marcelo Victor; GOMES, Monique Ribeiro de Carvalho. Inovação na comunicação do Poder Judiciário: o uso da linguagem simples e do visual law no enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, DF, ano 2, ed. esp. Jurisdição Inovadora, p. 57-89, 2022. DOI: 10.54795/RejuBespecial.InvJud.217.

SCHAFHAUZER, Luciana Muniz Bezerra; SILVA, Cleomacio Miguel da. Acessibilidade digital no Tribunal de Justiça de Pernambuco na perspectiva dos servidores com deficiência visual. **Interfaces Científicas – Humanas e Sociais**, v. 10, n. 1, p. 441-455, 2023. DOI: 10.17564/2316-3801.2023v10n1p441-455.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; KASSEM, Jamile Sumaia Serea. O modelo social de definição da pessoa com deficiência e a garantia do seu livre desenvolvimento como direito da personalidade. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 17, n. 2, p. 33-46, 2022. DOI: 10.5433/1980-511X.2022v17n2p33.

SPAREMBERGER, Raquel Fabiana Lopes; VITORINO, Vitória de Azevedo. Acessibilidade universal como direito humano e fundamental para pessoas com deficiência: análise da implementação de políticas públicas. **Revista Direitos Fundamentais e Alteridade**, Salvador, v. 8, n. 1-2, p. 1-25, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão. Plano de Ações 2026. Goiânia: TJGO, 2026a. Disponível em: https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/sge/comissoes/Acessibilidade/Plano_Acoes_2026_Acessibilidade.pdf. Acesso em: 8 out. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão. Relatório Anual das Ações da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão: ano base 2025. Goiânia: TJGO, 2026b. Disponível em: https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/sge/comissoes/Acessibilidade/Relatorio_Acessibilidade_Inclusao_2026.pdf. Acesso em: 8 out. 2026.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título da pesquisa: ENTRE A INTEGRAÇÃO E A INCLUSÃO: acessibilidade e experiência das pessoas com deficiência na Administração Pública Judiciária à luz da Resolução CNJ nº 401/2021

Pesquisadora responsável: Marília Cristiane da Mota *E-mail*: marillia.direito@gmail.com

Professora orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis. *E-mail*: patricia.camillis@unialfa.com.br

Instituição: Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Este questionário busca compreender sua experiência em relação às condições de acessibilidade, participação, autonomia e inclusão no ambiente institucional. Não existem respostas certas ou erradas. O interesse da pesquisa é conhecer sua experiência e sua percepção sobre as práticas institucionais.

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, desenvolvida como parte da dissertação do Mestrado Profissional em Administração da UNIALFA. A pesquisa tem como objetivo compreender as experiências das pessoas com deficiência em relação às condições de acessibilidade, participação, autonomia e inclusão no ambiente institucional, considerando as práticas adotadas pela Administração Pública Judiciária e as disposições da Resolução CNJ nº 401/2021.

Sua participação consistirá no preenchimento de um questionário *on-line*, disponibilizado por meio do Google Forms, composto por dez perguntas relacionadas à sua experiência no ambiente de trabalho, especialmente quanto às condições de acessibilidade, às barreiras existentes, às adaptações e recursos disponíveis, à participação nas atividades institucionais, à autonomia e à inclusão.

O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de aproximadamente 20 minutos. Sua participação é voluntária. Você poderá deixar de responder a qualquer pergunta que lhe cause desconforto e poderá interromper o preenchimento do formulário a qualquer momento, antes do envio das respostas, sem qualquer prejuízo ou penalidade. A participação na pesquisa não implicará qualquer custo ou pagamento ao participante.

Os riscos decorrentes da participação são considerados mínimos, podendo ocorrer eventual desconforto ou constrangimento ao responder perguntas relacionadas à deficiência, às barreiras enfrentadas ou às experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. Caso isso ocorra, você poderá deixar de responder à pergunta ou interromper sua participação.

Espera-se que a pesquisa contribua para ampliar o conhecimento sobre as condições de acessibilidade e inclusão das pessoas com deficiência na Administração Pública Judiciária e para identificar possibilidades de aprimoramento das práticas institucionais. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. A identidade dos participantes será preservada, e os resultados serão apresentados de maneira a evitar sua identificação individual.

Não serão solicitados nome ou CPF dos participantes. Também não será coletado automaticamente o endereço de *e-mail*. Os dados obtidos poderão ser utilizados na dissertação, bem como em relatórios, artigos científicos, apresentações e outros trabalhos acadêmicos relacionados à pesquisa, sempre observados o sigilo, a confidencialidade e a proteção da

identidade dos participantes. Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável ou com a professora orientadora pelos *e-mails* informados acima.

CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO

Declaro que li e compreendi as informações apresentadas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que estou ciente dos objetivos, procedimentos, possíveis riscos e condições de participação na pesquisa. Estou ciente de que minha participação é voluntária e de que posso desistir antes do envio das respostas, sem qualquer prejuízo.

Ao selecionar a opção “Li as informações acima e concordo voluntariamente em participar da pesquisa”, manifesto meu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo. Você concorda em participar da pesquisa?

A data e o horário do consentimento serão registrados automaticamente pelo formulário eletrônico. Li as informações acima e concordo voluntariamente em participar da pesquisa. Não concordo em participar da pesquisa.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE APLICADO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Título da pesquisa: ENTRE A INTEGRAÇÃO E A INCLUSÃO: acessibilidade e experiência das pessoas com deficiência na Administração Pública Judiciária à luz da Resolução CNJ nº 401/2021

Este questionário busca compreender sua experiência em relação às condições de acessibilidade, participação, autonomia e inclusão no ambiente institucional. Não existem respostas certas ou erradas. O interesse da pesquisa é conhecer sua experiência e sua percepção sobre as práticas institucionais.

QUESTIONÁRIO ON-LINE

- 1) Como você descreve sua experiência como pessoa com deficiência na instituição pública em que atua? Quais aspectos dessa experiência considera mais relevantes?
- 2) Ao ingressar na instituição ou assumir suas funções, como você foi acolhido(a) e direcionado(a) para as atividades? O ambiente de trabalho era compatível com suas habilidades, atribuições e necessidades de acessibilidade relacionadas à deficiência? Como ocorreu esse processo?
- 3) Quando surge uma necessidade relacionada à sua deficiência, como a instituição costuma responder? Poderia relatar uma situação em que tenha sido necessário modificar algum ambiente, procedimento ou forma de trabalho?
- 4) As condições arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas e administrativas disponíveis permitem que você realize suas atividades com autonomia e em igualdade de condições? Quais barreiras existem?
- 5) Quando você necessita de adaptação razoável, tecnologia assistiva ou outro recurso específico de acessibilidade, esse recurso costuma estar disponível de forma adequada e em tempo oportuno? Poderia apresentar algum exemplo?
- 6) Você consegue participar, em igualdade de condições, de reuniões, capacitações, eventos e demais atividades institucionais? Existem situações em que sua participação fica limitada ou depende de alguma providência específica?
- 7) Como você percebe as atitudes de gestores e colegas em relação às pessoas com deficiência? Essas atitudes favorecem pertencimento, autonomia, participação e reconhecimento profissional? Existem situações que dificultam esse processo? Poderia apresentar exemplos?
- 8) Em sua experiência, existem condições de igualdade de oportunidades para qualificação, atribuição de responsabilidades, avaliação de desempenho, exercício de funções de confiança e progressão profissional? Você percebe diferenças entre o que é formalmente previsto e o que ocorre na prática cotidiana?
- 9) Quais são os canais acessíveis e seguros para comunicar barreiras, solicitar providências e acompanhar as respostas institucionais? Quando uma demanda é apresentada, você percebe que ela gera mudanças permanentes ou normalmente resulta apenas em soluções para aquela situação específica?

DOS CONCEITOS

Integração: ocorre quando a pessoa com deficiência participa da instituição, mas precisa adaptar-se predominantemente às estruturas, aos processos e às condições já existentes.

Inclusão: ocorre quando a instituição reconhece diferentes necessidades, identifica e remove barreiras, assegura acessibilidade, oferece adaptações e modifica suas estruturas e práticas para favorecer autonomia, participação e igualdade de oportunidades.

Considerando essas duas perspectivas, as diretrizes de acessibilidade e inclusão estabelecidas pela Resolução CNJ nº 401/2021 e toda a sua experiência relatada nesta entrevista, você entende que as práticas da instituição em que atua se aproximam mais da integração, da inclusão ou apresentam características de ambas? Por quê? Quais mudanças considera prioritárias para ampliar a inclusão? (Autoria própria, 2026).

Nota: a expressão “nesta entrevista”, presente na questão 10, foi mantida por fidelidade ao formulário efetivamente aplicado, embora a coleta tenha ocorrido por questionário *on-line*.